



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# *Joint ventures e offshoring da produção:*

O caso da ARCD África, S.A.

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade  
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Gestão com  
especialização em Controlo de Gestão

por

João Pedro Pereira da Fonseca

sob orientação de  
Professor Doutor Ricardo Morais

Católica Porto Business School  
outubro 2018



# Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que tornaram a realização desta dissertação possível. Em particular:

Aos meus pais, por todo o carinho, motivação, suporte e investimento na minha formação académica e pessoal.

À empresa Auto Ribeiro, em especial ao Gerente, ao Diretor Geral e ao Diretor de Produção que demonstraram disponibilidade em responder às entrevistas, tornando possível a realização desta investigação. Também a todos aqueles que intermediaram o processo.

Aos colegas do IAPMEI pela amizade, apoio e informação disponibilizada.

Aos meus amigos pelo suporte extracurricular concebido durante este período. A todos os que desempenharam uma parte ativa no meu percurso académico e me apoiaram na elaboração deste trabalho final de mestrado. Obrigado pela vossa amizade.

Ao Professor Doutor Ricardo Morais pela orientação, compreensão e valor do seu conhecimento e *feedback*.



# Resumo

Com a crescente globalização dos mercados e da concorrência, muitas organizações começaram a transferir as suas operações, ou parte delas, para fora das fronteiras nacionais com o objetivo de superar os novos desafios e gerar vantagem competitiva, através de modos alternativos de entrada e cooperação com outras entidades. Essa necessidade origina a procura por diferentes estratégias criativas como o *offshoring* da produção, através da formação de *joint ventures* internacionais. Os motivos que conduzem e influenciam as empresas a movimentar a produção para o exterior, através de investimento direto estrangeiro, são explicados com base no paradigma eclético.

O propósito deste estudo, consiste assim em explorar de que forma as *joint ventures* internacionais influenciam a prática do *offshoring* da produção e analisar os motivos referentes à criação da nova unidade produtiva: a ARCD África, S.A.

Para dar resposta à questão de investigação, utilizou-se a metodologia qualitativa através do estudo de caso único, a fim de se estudar a *joint venture* realizada pela Auto Ribeiro, Lda., no Senegal - ainda em fase de execução -, com base no enquadramento teórico de referência, tendo sido comparados os resultados de três entrevistas a membros relacionados diretamente com o projeto.

Os resultados indicam que fatores como a vantagem de custos, ganhos de produtividade e eficiência permanecem relevantes, contudo, a falta de capacidade produtiva e a ambição de explorar novos mercados predominam. Revelam ainda que, a necessidade de uma solução a longo prazo culminou no *offshoring* da produção para o Senegal. Face às características e dificuldades de ingressar naquele tipo de mercado, só se tornou possível com a cooperação de um parceiro local, através da formação de uma *joint venture* estratégica.

**Palavras-chave:** *Offshoring* da produção; *Joint ventures* Internacionais; Estudo de Caso; ARCD África; Portugal; Senegal.



# Abstract

With the increasing globalization of markets and levels of competition, many organizations have begun to move their operations, or part of them, beyond national boundaries in order to overcome the new challenges and generate competitive advantages through alternative entry modes and cooperation with others companies. This need leads to the search for different creative strategies such as offshoring of production through international joint ventures. The reasons that drive and influence companies to move their production abroad through foreign direct investment are explained on the basis of the eclectic paradigm.

The main goal of this study is to explore how international joint ventures influence the practice of production offshoring and to analyze the reasons for the creation of the new production unit: ARCD África, S.A.

In order to answer the proposed research questions, a qualitative methodology was used through a single case study, with the purpose of study the recent joint venture of Auto Ribeiro, Lda., in Senegal - still under execution phase-, based on the theoretical framework of reference, comprising the results of three interviews to members who have been connected directly to the project.

The results indicate that factors such as cost advantages, productivity gains and efficiency are still the dominating motive, but factors such as lack of productive capacity and ambition to explore new markets predominate. They also revealed that the need for a long-term solution culminated in the offshoring of production for Senegal. Given the characteristics and difficulties of entering that type of market, was only possible with the cooperation of a local partner, through the formation of a strategic joint venture.

**Keywords:** Production offshoring; International joint ventures; Case Study; ARCD África; Portugal; Senegal.





# Índice

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de Tabelas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de abreviaturas .....</b>	<b>xv</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>17</b>
<b>Revisão de Literatura .....</b>	<b>23</b>
1. <i>Offshoring</i> da produção .....	23
1.1 <i>Offshoring</i> .....	23
1.2 Paradigma eclético.....	35
2. <i>Joint ventures</i> .....	44
3. Modelo concetual.....	56
<b>Metodologia.....</b>	<b>59</b>
<b>Auto Ribeiro Conception Distribution S.A.....</b>	<b>65</b>
<b>Discussão.....</b>	<b>77</b>
<b>Conclusões .....</b>	<b>91</b>
1. Modelo concetual <i>à posteriori</i> .....	91
2. Proposições .....	92
3. Limitações .....	96
4. Sugestões para investigação futura .....	97
5. Implicações práticas .....	98
<b>Bibliografia .....</b>	<b>101</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>115</b>

Anexo 1 – Entrevista ao atual Diretor de Produção da ARCD .....	115
Anexo 2 - Entrevista ao atual Diretor Geral da AR .....	117
Anexo 3 - Entrevista ao atual sócio-gerente da AR .....	119
Anexo 4 – Formulário de consentimento .....	121

# Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Processos organizacionais integrantes do <i>offshoring</i> .....	25
<b>Figura 2.</b> Principais fatores determinantes para o <i>offshoring</i> .....	30
<b>Figura 3.</b> Vantagens OLI e estratégias de entrada <i>à priori</i> .....	42
<b>Figura 4.</b> Diferentes níveis de controlo, compromisso e risco.....	47
<b>Figura 5.</b> Modelo concetual <i>à priori</i> .....	57
<b>Figura 6.</b> Diferentes departamentos da Auto Ribeiro, Lda.....	67
<b>Figura 7.</b> Principais atividades internacionais da Auto Ribeiro, Lda. ....	68
<b>Figura 8.</b> Vantagens OLI e estratégias de entrada <i>à posteriori</i> .....	87
<b>Figura 9.</b> Modelo concetual <i>à posteriori</i> .....	91



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Principais <i>drivers</i> associados ao <i>offshoring</i> .....	32
<b>Tabela 2.</b> Principais riscos associados ao <i>offshoring</i> .....	34
<b>Tabela 3.</b> Entrevistas realizadas .....	63



# Lista de abreviaturas

<b>AICEP</b>	–	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
<b>AR</b>	–	Auto Ribeiro, Lda.
<b>ARCD</b>	–	Auto Ribeiro Conception Distribution África, S.A.
<b>IAPMEI</b>	–	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
<b>IDE</b>	–	Investimento Direito Estrangeiro
<b>IESE</b>	–	Instituto de Estudos Superiores da Empresa
<b>JV</b>	–	<i>Joint ventures</i>
<b>JVI</b>	–	<i>Joint ventures</i> Internacionais
<b>OCDE</b>	–	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
<b>OLI</b>	–	Vantagens de propriedade (O), localização (L) e internalização (I)
<b>ORN</b>	–	<i>Offshoring Research Network</i>
<b>PME</b>	–	Pequenas e Médias Empresas
<b>UNCTAD</b>	–	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>





# Introdução

A globalização e a crescente interdependência dos países e mercados são uma realidade cada vez mais incontornável. A progressiva integração da economia mundial bem como o aumento da concorrência tornam imperativo o crescimento das empresas, estimulando o aparecimento de novas oportunidades nos mercados internacionais (OCDE, 2013).

Para Porter (1996), a facilidade de acesso aos mercados internacionais possibilitou a diversificação à escala geográfica das atividades de negócio das empresas, com o propósito de alcançar maiores níveis de vantagem competitiva, constituindo, assim, uma importante opção estratégica (Harrigan, 1986). Consequentemente, a natureza do comércio internacional encontra-se em mudança (Grossman e Rossi-Hansberg, 2008), traduzindo-se nas recentes décadas, na fragmentação do processo produtivo internacionalmente, vindo o *offshoring* contribuir para essas alterações (Michel e Rycx, 2014).

A definição geralmente adotada face ao *offshoring* tem por base a prática migratória de certas atividades da cadeia de valor das empresas para localizações *offshore*, ou seja, fora das suas fronteiras nacionais (Ricart *et al.*, 2011), expressando, fundamentalmente, a exposição a um ambiente externo (Hansen *et al.*, 2016). Segundo Mudambi (2007), esta prática é atualmente um dos aspetos mais debatidos da globalização. Emergindo como uma das maiores tendências nos negócios internacionais, o *offshoring* tem recebido uma crescente atenção (Jahns *et al.*, 2006; Lewin *et al.*, 2009; Pedersen *et al.*, 2013; Schmeisser, 2013; Oshri *et al.*, 2015). Além disso, este fenómeno não diz apenas respeito a grandes organizações, ocorrendo igualmente no círculo que engloba as Pequenas e Médias Empresas (PME) (Musteen, 2016).

A Comissão Europeia (2014) reforça a necessidade de, num mundo globalizado, as PME serem capazes de suportar o aumento da concorrência, proveniente de economias desenvolvidas e emergentes, bem como de aproveitar as oportunidades de mercado aí provenientes. As atividades internacionais reforçam deste modo o crescimento e o emprego, aumentam a competitividade e apoiam a sustentabilidade a longo prazo das empresas. Apesar do aumento das atividades externas relativamente às PME, o sucesso do processo de entrada e da exploração de oportunidades internacionais isoladamente, permanece um desafio (Lu e Beasmish, 2001), ainda que, uma grande parte da literatura continue a focar-se em empresas multinacionais (Pisani *et al.*, 2017)

As empresas têm assim à sua disposição diferentes modos de entrada via IDE, nomeadamente parcerias estratégicas com outras entidades (Sahebi *et al.*, 2015). Neste contexto, de acordo com Geringer e Hebert (1991), uma alternativa plausível e de importância estratégica crescente são as *joint ventures* internacionais (JVI), que ocorrem quando duas empresas de diferentes países criam uma outra entidade legal comum, em que fatores como o capital, risco e experiência de mercado passam a ser partilhados (Kogut, 1988; Gulati, 1998; Stewart e Maughn, 2011). Um estudo realizado pela PricewaterhouseCoopers (2016) relevou que os dois principais motivos para atividades de reestruturação centram-se em estratégias de redução de custos e posteriormente iniciativas de estabelecimento de novas parcerias, como *joint ventures* (JV). Estas parcerias podem constituir uma estratégia de entrada bem-sucedida, particularmente para as PME que, por sua vez, têm níveis de recursos e conhecimento limitados (Kirby e Kaiser, 2003).

Neste panorama, o propósito do paradigma eclético surge na forma de criação de uma estrutura holística que permite identificar e avaliar os fatores que influenciam as empresas a movimentar a produção, ou parte dela, para um país externo através de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) (Dunning, 1988). O

paradigma eclético continua ainda a ser uma poderosa e robusta ferramenta para explorar teorias específicas relativas à produção internacional (Dunning, 2001).

Assim, no presente trabalho final de mestrado (TFM) foi elaborado o estudo de caso da Auto Ribeiro Conception Distribution, África S.A. (ARCD), que tem como principais objetivos analisar os motivos que levaram a empresa portuguesa Auto Ribeiro, Lda. (AR), a criar uma nova unidade produtiva no Senegal, através da formação de uma JV, e perceber os motivos que condicionaram essa decisão. Perante os objetivos traçados definiu-se a seguinte questão de investigação: “De que forma é que as *joint ventures* influenciam o *offshoring* da produção?”.

De modo a dar resposta à mesma, foi utilizada a metodologia qualitativa através do estudo de caso único que, para Yin (1994:15) consiste no processo de investigação empírico mais adequado para descrever um fenómeno bem como o seu contexto específico.

A fonte primária de recolha de dados incide em três entrevistas presenciais e semiestruturadas realizadas ao sócio-gerente, Diretor Geral e Diretor de Produção da AR atualmente em funções, todos eles relacionados diretamente com o processo de internacionalização da empresa, especialmente com a JV efetuada no Senegal. Relativamente à fonte secundária de dados, fazem parte a análise de duas candidaturas realizadas pela AR ao IAPMEI (2015; 2017), no âmbito do projeto “Portugal 2020”.

O presente TFM encontra-se estruturado em cinco capítulos. Após a Introdução, o primeiro capítulo apresenta a revisão de literatura sobre os conceitos-chave necessários à compreensão do mesmo. São expostas as principais posições da literatura referentes ao fenómeno do *offshoring*, é descrito o paradigma eclético de Dunning, e por último são referidos os aspetos teóricos alusivos às JV. É ainda proposto um modelo concetual *à priori* que visa abordar, de forma preliminar, a questão colocada pela investigação. No segundo capítulo é detalhada a metodologia adotada para a realização do TFM, bem como a sua

fundamentação. No terceiro capítulo dá-se início ao estudo de caso em que é descrita a ARCD, bem como as empresas que lhe dão origem (AR e ACD). São também apresentados os principais motivos que deram início à criação da nova unidade produtiva no Senegal, os desafios sentidos e o que é expectável alcançar após a conclusão do projeto. No quarto capítulo sucede a discussão de caso de forma a comparar o estudo de caso com a revisão de literatura. Por último, no quinto capítulo apresentam-se as principais conclusões. É exposto o modelo concetual *à posteriori* e as respetivas proposições que dele se podem inferir, procurando-se assim dar resposta à questão de investigação. São ainda referidas as limitações subjacentes ao TFM, as sugestões para investigação futura e as implicações práticas provenientes do estudo de caso.





# Capítulo 1

## Revisão de Literatura

No presente capítulo, pretende-se, em primeiro lugar, proceder à revisão de literatura relativamente ao conceito de *offshoring* e o paradigma eclético. De seguida, será feita uma revisão relativamente à realização de parcerias estratégicas através da formação de JV. Por fim, tendo em conta a revisão elaborada, é apresentado o modelo concetual *à priori* que visa relacionar os diferentes conceitos que dizem respeito à questão central de investigação.

### 1. *Offshoring* da produção

#### 1.1 *Offshoring*

De modo a alavancarem o diferencial dos custos globais, as empresas produzem cada vez mais noutros países (Jahns *et al.*, 2006). Uma nova e inovadora forma de praticar negócios emergiu e tem ganho força nas últimas décadas: o *offshoring*. Importa então perceber o que está na base dessa decisão.

Ao longo das últimas décadas os académicos ligados à área de negócios internacionais, gestão estratégica e gestão da cadeia de abastecimento começaram a despertar um forte interesse no fenómeno *offshoring* que, por sua vez, emergiu como uma questão vigorosamente debatida nessas áreas e tem recebido uma crescente atenção (Jahns *et al.*, 2006; Lewin *et al.*, 2009; Pedersen *et al.*, 2013; Schmeisser, 2013; Oshri *et al.*, 2015). Além disso, o *offshoring* não é mais

centrado apenas no domínio de grandes organizações, tornando-se popular no círculo que engloba as PME (Musteen, 2016).

Esta tendência constitui, assim, uma realidade que provavelmente não irá diminuir, sendo bem plausível a sua aceleração (Doh, 2005). Diz também respeito a um importante fenómeno social e económico (Bunyaratavej *et al.*, 2011) em que a sua relevância se alonga tanto nos meios de comunicação (Corbett, 2004), na imprensa popular (Mudambi e Venzin, 2010; Musteen, 2016) como nos círculos políticos (Farrel *et al.*, 2006).

Como faz referência Ricart *et al.*, (2011), dada a atual inexistência de consenso na terminologia utilizada para descrever o crescente fenómeno, a definição adotada geralmente pelos académicos consiste na prática migratória de certas atividades das empresas para localizações *offshore*, ou seja, fora das fronteiras do país de origem. Compreende então a transferência geográfica das operações de determinada empresa para fora das suas fronteiras nacionais, significando fundamentalmente a exposição a um ambiente externo (Hansen *et al.*, 2016).

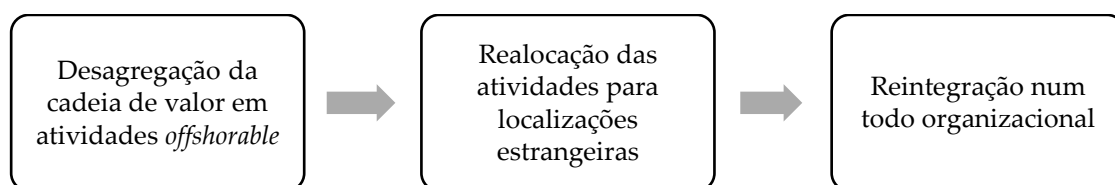
De acordo com IESE (2010), este fenómeno consiste na transferência de algumas atividades corporativas, em geral, para países em desenvolvimento. Essa deslocalização tem vindo a amplificar-se continuamente em termos de importância e valor agregado, quer para as empresas quer para o governo, caracterizando-se a globalização como um dos principais fatores que facilitaram o processo (Contractor *et al.*, 2010).

Este desenvolvimento não só é particularmente estimulado por uma dinâmica de globalização feroz, mas também pelos avanços nas tecnologias de informação e comunicação, permitindo assim a redução dos custos de transação de coordenar tais atividades (Doh, 2005). Como argumenta Levy (2005), para além da capacidade tecnológica das empresas, o *offshoring* está intimamente relacionado com o crescente desenvolvimento das capacidades organizacionais e de gestão das empresas, refletindo-se na maneira como integram operações



geograficamente dispersas e coordenam diferentes atividades produtivas. Mudanças políticas e estratégicas, bem como uma capacidade aprimorada de gestão de risco, são algumas das outras razões que explicam o seu potencial de crescimento (Sen e Shiel, 2006).

Tal como referem Pedersen *et al.*, (2013), um aspeto central desta temática consta na ênfase processual reconhecida na realocação das atividades da empresa para um local estrangeiro. De uma forma geral, os autores referem três processos organizacionais integrantes do *offshoring*, representados na Figura 1. Em primeiro lugar, o *offshoring* implica a desagregação das atividades integrantes da cadeia de valor mais amplas em atividades que possam ser realocadas. Impulsionadas pelo potencial de economizar a estrutura organizacional através da identificação das mesmas, as empresas consequentemente repartem-nas num maior número de subprocessos. Posteriormente, os autores descrevem o processo de realocação das atividades desagregadas para um local estrangeiro, com o intuito de alcançar objetivos como níveis de custo menores, novos recursos e novos mercados. Por último, após a realocação, as empresas precisam de reintegrar as restantes atividades organizacionais, de modo a que a coordenação como um todo possa ser cumprida.



**Figura 1.** Processos organizacionais integrantes do *offshoring*

Fonte: Elaboração própria, baseado em Pedersen *et al.*, (2013)

Como refere Musteen (2016), a literatura tem vindo a investigar várias configurações de *offshoring*, sendo que o mesmo “não se encontra isento de desafios e riscos” (Oshri *et al.*, 2009:240). Tradicionalmente, as empresas têm

considerado três diferentes modos governativos neste contexto: interno (cativo)<sup>1</sup>, externo (subcontratação)<sup>2</sup> ou cooperativo (através de parcerias como JV) (Levy, 2005; Jahns *et al.*, 2006; Pyndt e Pedersen, 2006; Contractor *et al.*, 2010; Schmeisser, 2013), sendo este último o modo em que o presente estudo irá incidir.

As parcerias provenientes do *offshoring* têm evoluído como ativos de valor acrescentado para os respetivos parceiros. Uma visão longitudinal sobre as mesmas revela três tendências proeminentes: uma evolução dos objetivos estratégicos, uma integração rigorosa dos processos entre clientes e prestadores de serviços, bem como a evolução dos padrões de propriedade das empresas (Vivek *et al.*, 2008).

Segundo Oshri *et al.*, (2015), o conceito de *offshoring* já existe há séculos e as suas raízes remontam para a era do mercantilismo e imperialismo do século XVII. As empresas realocavam partes produtivas para países estratégicos, reconhecendo desde então a eficácia de custos, flexibilidade e viabilidade de ter um ponto de apoio no país de comércio-alvo, expandindo-se para outras indústrias. Nos dias modernos, tornou-se mais visível desde que as multinacionais dos EUA começaram a deslocar processos de fabrico de mão de obra intensiva para países *low-cost* e em desenvolvimento.

Aron e Singh (2005), sugerem que a crescente popularidade do fenómeno se deve a gigantes globais como a General Electric e a British Airways, que foram atraídos para países com acesso a novos talentos e salários baixos. Depois de observarem as vantagens de custo desses impulsionadores, outras empresas começaram a migrar as suas atividades para as mesmas cidades. Essa transação incentivou o investimento público e privado em infraestruturas locais, e os ambientes de negócios e o desempenho geral melhoraram.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Consiste na realização de certas atividades numa subsidiária da empresa (Musteen, 2016), através da criação de centros cativos de propriedade integral num local *offshore* (Oshri *et al.*, 2009:240).

<sup>2</sup> *Outsourcing*.

<sup>3</sup> Para uma perspetiva contrária, consultar Lewin e Peeters (2006). Os autores referem que esta estratégia é rotulada como uma prática de gestão relativamente recente.

Uma vez que muitos dos princípios de gestão que envolvem o *offshoring* estão enraizados na literatura do *outsourcing* (Berry, 2006), é necessário fazer uma clara distinção entre os dois conceitos. Devido ao facto de fazerem parte de fenómenos em constante desenvolvimento, ainda há alguma incerteza relativamente aos diferentes termos e definições utilizados (Lewin *et al.*, 2009; IESE, 2010). Além disso, representam práticas comerciais distintas (Schmeisser, 2013) e referem-se a dimensões diferentes quando se trata de decisões empresarias (Palugod e Palugod, 2011).

No que diz respeito ao *outsourcing*, várias vezes caracterizado por uma decisão de "*make or buy*", as organizações têm-se deparado com as alternativas relativamente ao "fazer" internamente em contrapartida de "comprar" no mercado (Ellram *et al.*, 2007). Assim sendo, Hätönen e Eriksson (2009) referem-se a esta prática como a transferência de atividades e processos tradicionalmente feitos internamente, para uma entidade externa à empresa.

De acordo com Contractor *et al.*, (2010), o *outsourcing* consiste na externalização consciente de determinadas atividades selecionadas ao longo da cadeia de valor para entidades externas. As empresas têm assim ao seu dispor a oportunidade de escolha entre uma "gama de prestadores de serviços especializados, para necessidades específicas" (Manning *et al.*, 2011), que reúnem uma melhor preparação para implementar as mudanças necessárias (IESE, 2010).

Segundo McCann e Mudambi (2005), tanto o *offshoring* como o *outsourcing* baseiam-se na desagregação de atividades pertencentes à cadeia de valor das empresas. Através da combinação de vantagens comparativas (provenientes das localizações geográficas) e dos seus próprios recursos e competências, maximizam as suas vantagens competitivas. Como refere Mudambi (2010), a interação entre as referidas vantagens determina os limites da empresa e a sua estratégia (decisões de *outsourcing*), bem como a localização ideal dos componentes da cadeia de valor (decisões de *offshoring*). Enquanto o *outsourcing*

se refere à externalização de certas atividades da empresa (geralmente *non-core*) (IESE, 2010), o *offshoring* diz então respeito ao processo de realocação e coordenação de tarefas, recursos e funções de negócios além das fronteiras nacionais (Lewin *et al.*, 2009).

No que diz respeito à tipologia de *offshoring*, pode ser feita a distinção entre dois géneros principais, correspondentes a duas fases distintas (IESE, 2010; Ricart *et al.*, 2011; Bardhan *et al.*, 2013). Primeiramente, a transferência de trabalho *blue-collar* (i.e., atividades e trabalhos de fabrico) que têm sido muito comuns ao longo dos anos como uma estratégia alternativa para reduzir custos (Lewin e Peeters, 2006). De acordo com Pedersen *et al.*, (2013), as empresas sediadas nos EUA já na década de 60 começaram a utilizar essa estratégia, realocando as suas atividades *blue-collar* para países com baixos custos.

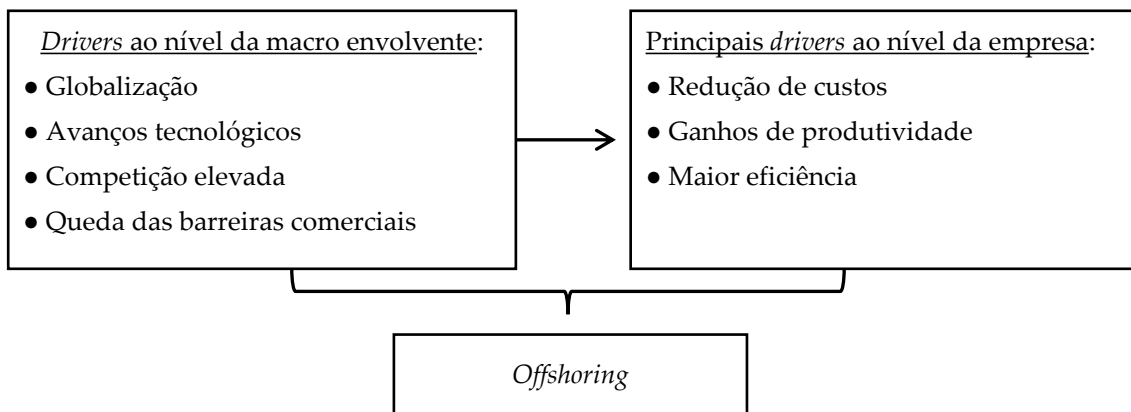
Recentemente, a atenção tem sido dada ao *offshoring* das atividades *white-collar*, referentes aos mais diversos serviços (UNCTAD, 2004). Este novo tipo de *offshoring* emergiu nos anos 90, na altura em que as empresas começaram a transferir para o exterior as funções técnicas e administrativas (tecnologias de informação, *call centers*, desenvolvimento de produtos, entre outros) de maneira a economizar custos laborais e a beneficiar do acesso a novos talentos e trabalhadores altamente qualificados (Lewin e Peeters, 2006). Seguindo a mesma linha de pensamento, Farrel (2006) expõe que os empregos relacionados com o setor dos serviços estão agora a ser realocados para países com um crescente grau de IDE, incluindo trabalhos relacionados com *marketing* e vendas, analistas, serviços financeiros e engenharia. Assim, o *offshoring* referente aos serviços afeta maioritariamente os trabalhadores *white-collar* enquanto que a realocação da produção envolve principalmente os trabalhadores *blue-collar* (UNCTAD, 2004).

A queda das barreiras comerciais, a liberalização económica bem como os avanços tecnológicos obrigam as empresas a operar num ambiente cada vez mais competitivo (Pedersen *et al.*, 2013; Mukherjee *et al.*, 2017). Consequentemente, a

integração da economia global permitiu reduzir as dificuldades associadas à gestão de operações à distância, dando então origem a que um elevado número de empresas começasse a concentrar-se em estratégias de redução de custos, como o *offshoring* (Lewin e Peeters, 2006; Manning *et al.*, 2011; Lahiri, 2016).

Tal como mencionam Mudambi e Venzin (2010), este fenómeno é precisamente o resultado natural de tais pressões competitivas, sendo que empresas dos mais variados setores estão a adotar a dispersão geográfica das suas atividades da cadeia de valor com o objetivo de manter e criar novas vantagens competitivas. Geralmente, as empresas consideram optar pelo *offshoring* quando enfrentam decrescentes margens de lucro, que advêm da pressão da concorrência ou estão interessadas em acelerar as atividades que integram a cadeia de valor (Oshri *et al.*, 2015).

Contractor *et al.* (2010) indicam que o *offshoring* direcionado para países em desenvolvimento constitui uma manifestação organizacional da estratégia de vantagem de custos, podendo reduzir a estrutura de custos através da possibilidade de arbitragem sobre os fatores produtivos. Deste modo, determinadas empresas transferem as suas instalações para países com baixos salários, permitindo às pertencentes a economias de “alto custo” alinharem as suas estruturas de custos com a dos concorrentes globais, e ganhar maior acesso aos mercados emergentes estabelecendo lá presença (Lewin e Peeters, 2006). Para a vasta maioria das empresas, a redução de custos e os ganhos de eficiência esperados constituem as principais motivações na opção pelo *offshoring* (Lewin e Peeters, 2006; Bunyaratavej *et al.*, 2011; Michel e Rycx, 2014; Oshri *et al.*, 2015; Musteen, 2016). Razões financeiras integram então os principais impulsionadores deste tipo de estratégia (IESE, 2010). Na Figura 2 encontram-se representados os principais fatores determinantes para o *offshoring*, quer ao nível da macro envolvente quer ao nível da empresa.



**Figura 2.** Principais fatores determinantes para o *offshoring*

Atualmente, optar pela redução dos custos não é mais considerado o único *driver* estratégico na decisão de *offshoring*. Tais vantagens podem perder-se rapidamente à medida que as outras empresas também seguem o mesmo procedimento (Doh, 2005). Embora sejam de elevada importância, numa economia global interconectada não são mais suficientes (Mukherjee *et al.*, 2017), e à medida que é realizada uma maior investigação, os resultados têm demonstrado um foco crescente noutras variáveis (Bunyaratavej *et al.*, 2011).

Surtem então motivações como o investimento em capital humano “de modo a atrair mão de obra altamente qualificada”, bem como o aumento da flexibilidade organizacional (Farrell *et al.*, 2006; Lewin e Peeters, 2006; Bunyaratavej *et al.*, 2007; Lahiri e Kedia, 2011).

Como referem Pedersen *et al.*, (2013), em contraste com a literatura anterior, atualmente as empresas não praticam apenas o *offshoring* convencional, referente a atividades intensivas de trabalho com o objetivo de soluções de redução de custos, mas também de realocar atividades de conhecimento intensivo e serviços com o propósito de aceder a mão de obra qualificada, aprendizagem e inovação crescente. Segundo Bierly *et al.*, (2009), a capacidade de aplicar conhecimento ao processo de inovação pode ser uma fonte crítica de vantagem competitiva, sendo ainda de difícil imitação por parte da concorrência.

Para Mudambi (1995), fatores como a qualidade das infraestruturas, incentivos e riscos políticos estão na base das decisões de localização *offshore*, relativas às atividades de fabrico. Paralelamente, Bunyaratavej *et al.*, (2008) realça a importância das infraestruturas de transporte (i.e., estradas, aeroportos e caminhos de ferro) e a proximidade a maiores mercados.

De acordo com Contractor *et al.*, (2010), especialmente nos recentes anos, dois outros impulsionadores estratégicos têm vindo a ganhar relevância. Em primeiro, o acesso ao conhecimento, pois com a crescente complexidade dos produtos e serviços, mesmo as grandes empresas não têm acesso a todo o conhecimento necessário para manter a competitividade nos mais diversos níveis e segmentos. Tal como referem Leonard-Barton (1995) e Mukherjee *et al.*, (2017), a transferência e uso de conhecimento de fontes externas expande a base de conhecimentos de uma empresa. Portanto, obter conhecimento externo bem como usufruir do mesmo para desenvolver resultados inovadores, é fundamental para o seu sucesso (Bierly *et al.*, 2009). Em segundo lugar, a necessidade de exploração dos mercados estrangeiros, impulsionada pela concorrência cada vez mais global bem como pela dinâmica de negócios atual (Contractor *et al.*, 2010).

Através dos esforços realizados devido à realocação produtiva, para além da redução dos custos, as empresas procuram a exploração ao nível do desenvolvimento tecnológico, maximizar o grau de conhecimento, melhorar a sua posição competitiva e ter acesso a novos talentos (Fifarek e Veloso, 2009). À medida que reconhecem outros recursos potenciais nos locais estrangeiros, o foco na redução dos salários ou outros custos operacionais permanecem significativos, mas os motivos relacionados com a aquisição de conhecimento aumentam a sua relevância (Maskell *et al.*, 2007). Para Bierly *et al.*, (2009), a transferência de conhecimento para além de poder ser realizada entre unidades dentro da empresa, também é efetuada entre parceiros, através de JV.

Segundo dados da pesquisa anual da ORN (2009), quando questionados sobre os fatores mais importantes ao considerar destinos *offshore* relativamente a 2006, os entrevistados realçaram os baixos custos de mão de obra, a disponibilidade de talento, bem como um elevado nível de especialização. Os mesmos fatores mantêm-se importantes para os inquiridos no questionário realizado em 2009, contudo outros ganharam relevo como é o caso dos requisitos ao nível do idioma, a localização do melhor prestador de serviços, a qualidade das infraestruturas e ainda os incentivos governamentais. Na Tabela 1 encontram-se ilustrados os principais *drivers* derivados da recente literatura que, para além dos tradicionalmente reconhecidos (representados na Figura 1), têm vindo a ganhar relevância e a ser os impulsionadores para as decisões de *offshoring*.

<b>Principais <i>drivers</i></b>	<b>Autores relevantes</b>
<b>Acesso a pessoal altamente qualificado e inovação tecnológica</b>	Lewin e Peeters, 2006; Farrell <i>et al.</i> , 2006; Bunyaratavej <i>et al.</i> , 2007; Fifarek e Veloso, 2009; Lahiri e Kedia, 2011.
<b>Flexibilidade organizacional</b>	Lewin e Peeters, 2006; Bunyaratavej <i>et al.</i> , 2007; Lahiri e Kedia, 2011.
<b>Acesso a conhecimento, capital humano e oportunidades de negócio</b>	UNCTAD, 2005; Maskel <i>et al.</i> , 2007; Contractor <i>et al.</i> , 2010.
<b>Maior competitividade a nível internacional bem como exploração de mercados estrangeiros</b>	Maskell <i>et al.</i> , 2007; Contractor <i>et al.</i> , 2010; Musteen, 2016.
<b>Criação de emprego</b>	Ricart <i>et al.</i> , 2011; UNCTAD, 2014.
<b>Incentivos estatais</b>	Bunyaratavej, 2008; ORN, 2009.
<b>Inovação crescente, acesso tecnológico e aprendizagem</b>	Corbett, 2004; Maskell <i>et al.</i> , 2007; Contractor <i>et al.</i> , 2010; Bunyaratavej <i>et al.</i> , 2011; Pedersen <i>et al.</i> , 2013; Mukherjee <i>et al.</i> , 2017.
<b>Qualidade das infraestruturas e requisitos linguísticos</b>	Bunyaratavej <i>et al.</i> , 2008; ORN, 2009.

**Tabela 1.** Principais *drivers* associados ao *offshoring*



Como refere Farrel (2005), o facto do *offshoring* ser vantajoso para a economia global e oferecer vantajosas oportunidades para reduzir custos e criar novos mercados e serviços não significam benefícios para todas as empresas e trabalhadores.

Para além das vantagens referidas, diferentes estudos têm sugerido que o *offshoring* pode conduzir a *outcomes* negativos como a perda ou deterioração das competências organizacionais (Grimpe e Kaiser, 2010), problemas ao nível da qualidade (UNCTAD, 2005), barreiras culturais e políticas (Bunyaratavej *et al.*, 2007; ORN 2009; Deloitte e Chartered Accountants, 2015) ou ainda culturas organizacionais rígidas que dificultam a interação e a comunicação (UNCTAD, 2005; ORN, 2009).

De acordo com Espinosa *et al.*, (2003), assim como Balaji e Ahuja (2005), existem quatro tipos de limites que desempenham um papel significativo no contexto de *offshoring*: barreiras geográficas, temporais, organizacionais e socioculturais. Estas barreiras são responsáveis pelo impedimento da comunicação entre as empresas parceiras, pelo que têm de ser superadas.

Conforme os dados referentes aos inquiridos em IESE (2010), os principais fatores de risco na implementação de uma solução *offshoring* modificaram-se de 2006 para 2009. Incertezas legais e questões de propriedade intelectual não foram mais consideradas fatores de risco principais. Uma maior importância foi dada à instabilidade política (7% para 23%), falta de controle (28% para 37%) e perda de capacidade interna e conhecimento dos processos (22% para 40%). Na Tabela 2 encontram-se sumarizados os principais riscos inerentes ao *offshoring*.

<b>Principais riscos</b>	<b>Autores relevantes</b>
<b>Barreiras geográficas, temporais, organizacionais e socioculturais que impedem a comunicação</b>	Espinosa <i>et al.</i> , 2003; Balaji e Ahuja, 2005.
<b>Resistência à transferência de conhecimentos devido a barreiras de distância e diferenças culturais; Cultura organizacional rígida</b>	Bunyaratavej <i>et al.</i> , 2007; ORN, 2009; Oshri <i>et al.</i> , 2009; Ricart <i>et al.</i> , 2011; Deloitte e Chartered Accountants, 2015.
<b>Custos imprevistos e ocultos ao nível da gestão, comunicação e coordenação; Inflação salarial</b>	UNCTAD, 2005; ORN, 2009; Ricart <i>et al.</i> , 2011.
<b>Perda ou deterioração de capacidades; falha em obter economias de custo esperadas</b>	ORN, 2009; Grimpe e Kaiser, 2010; Musteen, 2016.
<b>Problemas de qualidade</b>	UNCTAD, 2005; Oshri <i>et al.</i> , 2009.
<b>Instabilidade política; políticas do governo suscetíveis a alteração</b>	UNCTAD, 2005; Oshri <i>et al.</i> , 2009; IESE, 2010; Deloitte e Chartered Accountants, 2015.

**Tabela 2.** Principais riscos associados ao *offshoring*

Sintetizando, diversas empresas que optam pelas práticas de *offshoring* estão a aprender a localizar, identificar e gerir o capital humano em qualquer lugar do mundo. Encontram-se assim em constante aprendizagem, explorando as novas oportunidades de vantagem competitiva ao desenvolverem estratégias globais de inovação e criação de valor, bem como novas formas organizacionais para a execução dessas estratégias e a gestão do risco associado às mesmas. Portanto, além de reduzir os custos, espera-se que as empresas evoluam para estratégias de *offshoring* que criem valor e possibilitem inovação e crescimento organizacional (Lewin e Peeters, 2006). Entender a evolução deste fenómeno é importante quer para as empresas, quer para os governos, não só pelas oportunidades e desafios que engloba, como também pelo seu contributo para a eficiência económica de cada país (UNCTAD, 2014).

Como foi descrito anteriormente, esta tendência pode gerar vários benefícios significativos aos mais diferentes níveis. Contudo, estes benefícios não são automáticos. O grau de materialização dependerá da capacidade das empresas locais e do equilíbrio de poder entre estas e as parceiras, bem como, o enquadramento político nos países de acolhimento (UNCTAD, 2014).

Para além disso, estão a surgir novas questões relativamente aos riscos associados ao *offshoring*. Por sua vez, todo o conjunto de riscos pode ter um efeito prejudicial nas mais diferentes áreas integrantes das empresas, na medida em que as mesmas ficam mais expostas e vulneráveis (Wagner e Bode, 2008). À medida que as expectativas das empresas para o *offshoring* mudam, o mesmo acontece com as perceções dos riscos que enfrentam (ORN, 2009). Como referem Contractor *et al.*, (2010) e Mukherjee *et al.*, (2017), todo o processo envolve perda de controlo direto, dependência crescente da colaboração dos parceiros e ainda incertezas associadas à distância geográfica e cultural.

Em última análise, não é tanto uma questão de participar nos processos globais mas de como fazê-lo, de modo a proporcionar um crescimento sustentável em termos de rentabilidade e qualidade para ambas as classes económicas. No final, o *offshoring* representa uma continuação natural de um processo praticado há séculos. Paradoxalmente, a sua aparente aceleração reflete os sucessos e fracassos da globalização económica (Doh, 2005) e é provável que mude fundamentalmente a maneira como as empresas se organizam para competirem globalmente (Lewin e Peeters, 2006).

## 1.2 Paradigma eclético

Dada a existência de diversas formas de entrada disponíveis para as empresas aquando da intenção de iniciar atividade no mercado externo, enfrentam assim uma decisão estratégica difícil no que diz respeito à escolha do modo mais apropriado (Agarwal e Ramaswami, 1992; Cantwell e Narula, 2001). Várias

teorias têm-se debruçado sobre esta escolha, contudo, ao longo do presente TFM apenas será abordada a Teoria do paradigma eclético de Dunning, com o intuito de explicar os motivos que conduzem as empresas a deslocarem a produção para o exterior. Sendo um dos modelos teóricos mais reconhecidos na literatura, providencia uma estrutura que reúne e aplica uma variedade de teorias individuais <sup>4</sup> (Andersen, 1997). O paradigma eclético não é, portanto, um substituto para fazer apreciações sobre a melhor maneira de sintetizar teorias complementares relevantes, ou como optar entre elas. Em vez disso, fornece um modelo que facilita esses juízos de valor ajudando a operacionalizá-los (Dunning, 2000; Cantwell e Narula, 2001).

Em 1976, é apresentado pela primeira vez o conceito do paradigma eclético da produção internacional, por John Dunning no Simpósio Nobel em Estocolmo, embora as suas origens remontem a meados da década de 50 (Dunning, 2001).

O propósito deste conceito abrange a criação de um modelo holístico que permita identificar e avaliar os fatores que influenciam as empresas a movimentar a produção para um país estrangeiro por intermédio de IDE (Dunning, 1988). Posteriormente, tem vindo a ser desenvolvido e aperfeiçoado pelo autor numa série de publicações (Dunning 1980, 1988, 2000, 2001), uma vez que este reconhecia certas limitações do modelo, considerando ainda as teorias existentes incompletas. Na mesma linha de pensamento, Dunning (2000) verificou que dinamizar o paradigma eclético e reconhecer a interdependência dos componentes associados ao mesmo, não apenas acrescenta valor à sua conceção original, como também ajuda a indicar o caminho para melhorar a variedade de teorias que abrange. O paradigma evoluiu igualmente no sentido

---

<sup>4</sup> A sua versatilidade é consistente com uma série de abordagens teóricas predominantes, incluindo a Teoria dos Custos de Transação, a Teoria dos Recursos, a Teoria Evolutiva, a Teoria do Ciclo de Vida do Produto, entre outras (Andersen, 1997). Graf e Mudambi (2005) introduziram um modelo conceitual relativo à decisão de localização para atividades *IT* de *offshoring*, baseadas no paradigma eclético.

de englobar os modelos de cooperação entre as empresas (Dunning, 1995) como é o caso das parcerias estratégicas.

Para Ruzzier *et al.*, (2006), esta ferramenta tenta explicar as diferentes formas de produção internacional (porquê) bem como os fatores de escolha do país para a realização de IDE. Tendo por base a teoria eclética de Dunning, afirma que uma empresa investe no exterior se forem satisfeitas determinadas condições, tendo em conta as suas vantagens de propriedade (O), as vantagens de localização (L) do país/mercado em consideração, bem como as vantagens de internalização (I) da integração de transações dentro da empresa (Agarwal e Ramaswami, 1992; Brouthers *et al.*, 1996; Dunning, 2000).

Dunning (2015) refere que o conceito se baseia essencialmente na combinação apropriada das questões relacionadas com as competências que as empresas desenvolvem ou acedem através do país de origem ou da rede internacional de negócios (O), com as características (recursos e competências) do país de destino (L) e com os custos de transação (I). Estas variáveis identificadas pelo paradigma eclético estão bem fundamentadas na teoria económica e organizacional (Dunning, 2001) e, embora distintas, estão interligadas entre si. Assim, este conceito é apresentado sob a designação de paradigma OLI (Dunning, 1988; Dunning, 1995; Dunning, 2001) e tem sido amplamente reconhecido como o paradigma teórico proeminente dentro do ramo de negócios internacionais (Cantwell *et al.*, 2010).

As vantagens de propriedade designam as vantagens competitivas específicas da empresa (Brouthers *et al.*, 1996), conferindo-lhe uma capacidade superior de valor acrescentado e menores custos operacionais no mercado externo face à concorrência (Dunning, 1988; Denisia, 2010). Exemplos deste tipo de vantagem podem incluir produtos ou serviços exclusivos que não são facilmente duplicados pelos concorrentes, a posse de recursos financeiros e experienciais que forneçam um método para entrar em mercados fechados, ou a experiência e

o tamanho da empresa (Agarwal e Ramaswamai, 1992; Brouthers *et al.*, 1996). Quanto maior e mais experiente for a empresa, mais apta estará a utilizar essas mesmas vantagens (Dunning, 1993).

As vantagens “O” são então constituídas por ativos e *skills* específicas da empresa (Agarwal e Ramaswamai, 1992; Andersen, 1997). Os ativos são refletidos quer pela dimensão quer pela experiência internacional da empresa, e as *skills* pela capacidade de diferenciação de um produto ou serviço, adaptabilidade dos mesmos e intensidade tecnológica das suas ofertas (Dunning, 1993). A capacidade de gerar e manter tais vantagens de propriedade fortalece a sua posição competitiva (Dunning, 1988), necessitando estas de serem únicas e sustentáveis (Brouthers *et al.*, 1996). Dunning (2000) acrescenta que quanto maiores as vantagens competitivas das empresas estrangeiras relativamente às domiciliadas no país de destino, maior a capacitação de participar ou aumentar a sua produção no estrangeiro.

Por outro lado, o paradigma eclético sempre reconheceu a importância das vantagens de localização específicas de cada país (Dunning, 1998), como um dos principais determinantes no que respeita à produção no estrangeiro. Estas vantagens refletem a atratividade de um determinado país ou região, originando a motivação das empresas para investirem no mesmo. Assim, procurarão localizar as suas atividades de valor acrescentado nos pontos mais rentáveis (Cantwell e Narula, 2001). De acordo com o paradigma, as empresas deverão selecionar a localização das suas atividades *offshore* baseadas nas vantagens que os países fornecem (por exemplo, baixos custos de trabalho) (Musteen, 2016).

Agarwal e Ramaswami (1992) referem que as empresas devem executar uma estratégia seletiva e favorecer a entrada em mercados mais atrativos, dada a possibilidade de obter um retorno mais elevado. A atratividade de mercado tem sido caracterizada em termos de potencial de mercado, integrando o tamanho e o crescimento do mesmo, bem como do risco de investimento, que reflete a

incerteza sobre a continuação das atuais condições económicas e políticas do país em questão. Dunning (1988) acrescenta que as vantagens “L” são fatores específicos de cada país e estão relacionadas com o potencial/risco de mercado em questão, aplicando-se a qualquer empresa naquele mercado.

Algumas empresas são mais capazes de utilizar estas vantagens do que outras, aumentando assim a sua vantagem competitiva nesse novo mercado, por exemplo, através de uma melhor coordenação de atividades ou através de mão de obra mais barata, o que resulta assim numa vantagem de custo nos mercados onde os produtos da empresa são vendidos (Dunning, 1988). Para além dos custos referidos, as vantagens “L” incorporam diferentes variáveis como barreiras à entrada, tarifas, grau de competitividade (Cantwell e Narula, 2001), recursos naturais, algum tipo de intervenção governamental que afete os custos ou receitas, dimensão de mercado e, principalmente, maior capacidade de explorar o potencial do mercado (Dunning, 2000). Podem ainda incluir taxas de câmbio, fluxos de capital ou a estabilidade política e institucional (Bevan e Estrin, 2004).

De acordo com Dunning (1988), a decisão sobre onde localizar uma fábrica ou escritório não é independente da propriedade desses ativos, nem da rota pela qual eles ou os seus direitos são transacionados. Cantwell e Narula (2001), destacam que a globalização aumentou a dinâmica interativa entre as características OLI ao nível da empresa, indústria e país. Isto deve-se ao facto de as empresas procurarem organizar as suas atividades externas de maneira coerente com as mudanças nas suas fronteiras, como também por ser crucial sustentar e aumentar as vantagens competitivas, originando uma maior interdependência entre as vantagens “O” e “L”. Esta interação tem implicações importantes para as políticas relacionadas com o crescimento e desenvolvimento económico.

Ao explicar a atividade das empresas fora das suas fronteiras nacionais, Dunning (2001) acrescentou uma nova vantagem ao paradigma. O autor reconhece que, para explicar completamente a extensão e o padrão das atividades estrangeiras de valor acrescentado das empresas, também é necessário explicar o motivo de optarem por gerar e/ou explorar as suas vantagens específicas internamente, em vez de adquiri-las e/ou vendê-las (ou os seus direitos), através do mercado aberto. Tais vantagens são referidas como vantagens de Internalização.

Estas vantagens explicam o motivo pelo qual as empresas optam por IDE em alternativa da compra ou venda de produtos intermediários através de algum outro modo de entrada, vindo a teoria da internalização fornecer a explicação dominante nas últimas duas décadas (Dunning, 1995; Dunning, 2000). Desta forma, as vantagens “I” incluem os custos de escolha entre uma alternativa através de IDE ou um modo externo, como o caso da subcontratação, licenciamento ou *franchising*<sup>5</sup> (Dunning, 1988; Dunning, 1993; Dunning, 2000; Bevan e Estrin, 2004).

Para Dunning (2000), o paradigma eclético admite que quanto maiores os benefícios da internalização, maior a probabilidade de uma empresa optar pela expansão da produção via IDE, em vez de licenciar o direito de fazê-lo. Guisinger (2001), propõe mesmo alterar o “I” no modelo tradicional OLI, pelo “M”. Esta nova variável expressa o modo de entrada selecionado pela empresa – uma vez que a opção de internalização se reflete na seleção do modo de entrada no mercado externo, constituindo uma alteração lógica para o reconhecimento da variedade dos modos disponíveis para a empresa. Em certos casos, os benefícios de realizar internamente as operações poderão ser superiores, especialmente para explorar de forma eficaz recursos específicos, sendo realizado IDE.

---

<sup>5</sup> De acordo com a AICEP (2013), *franchising* consiste em acordos pelos quais a empresa franqueadora cede à franqueada o direito de explorar um determinado negócio, incluindo o uso de marcas comerciais, mediante um pagamento.



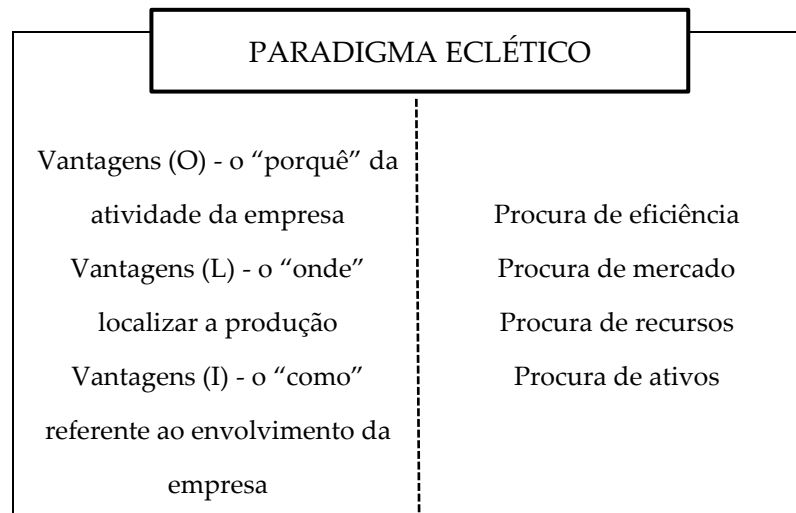
Dado que a internalização das operações internacionais envolve determinados custos, estes devem ser comparados com os custos de encontrar e manter uma relação externa para realizar as mesmas funções no mercado internacional (Brouthers *et al.*, 1996). Argwal e Ramaswami (1992), referem-se aos mesmos como “riscos contratuais” (também conhecidos como custos de transação), sendo determinados através de fatores como o custo de elaborar e executar contratos, risco de deterioração dos padrões de qualidade e risco de dissipação do conhecimento entre as empresas. O objetivo final abrange a minimização do conjunto de custos para as empresas e a maximização da exploração das suas vantagens específicas (Dunning, 1993). De acordo com Guisinger (2001) a essência do conceito “I” consiste na opção disponível para os gestores das empresas ao escolherem novas formas de entrega dos seus produtos e serviços.

Em termos de modos de entrada, Dunning (1988; 1993) vai mais longe e sugere que a sua seleção é influenciada pelas motivações que dão origem à expansão para o mercado externo, para além das vantagens OLI. Desta forma, o autor propõe quatro diferentes motivos para a realização de IDE:

- Procura de eficiência (*efficiency seeking*), quando a empresa visa a eficiência produtiva, através de uma melhor gestão dos seus recursos;
- Procura de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*), quando procura ter acesso a outras aptidões e bens que não se encontram no mercado doméstico, conferindo-lhe assim vantagem competitiva;
- Procura de recursos (*resource seeking*), quando pretende adquirir matérias primas, recursos naturais ou outro fator produtivo com custos reduzidos ou em abundância;
- Procura de mercado (*market seeking*), quando a procura num mercado estrangeiro se torna mais atrativa que o mercado doméstico, visando, por exemplo, ampliar a base de clientes. Esta estratégia, foi a categoria de IDE mais rápida durante a maior parte do século XX, complementando e

depois superando em magnitude a estratégia de *resource seeking* (Dunning, 2015).

As diferentes estratégias mencionadas, bem como as vantagens OLI, encontram-se representadas na Figura 4, sintetizando os conceitos-chave provenientes da revisão de literatura referentes ao paradigma eclético.



**Figura 3.** Vantagens OLI e estratégias de entrada *à priori*

Dunning (2015) sugere que os modos cooperativos de entrada podem proporcionar maiores vantagens “O” e “L”. A pesquisa do autor também sugere que os custos de internalização podem ser menores com este tipo de parcerias do que com os modos de entrada de natureza independente. No entanto, esses benefícios só estão disponíveis para as empresas que são capazes de os assimilar dentro da sua estrutura organizacional, o que poderá ser difícil de concretizar (Brouthers *et al.*, 1996).

Assim sendo, o paradigma OLI explica porque razão a produção internacional ocorrer, sabendo que o IDE exige que a empresa possua vantagens de propriedade (específicas da mesma) que considera benéficas para explorar por si só (vantagem de internalização) em países estrangeiros que oferecem determinadas vantagens “L” (Boddewyn, 1988).

Como refere Dunning (2001), o tema a ser explicado consiste na extensão e no padrão da produção internacional, sendo que o paradigma eclético afirma que, a qualquer momento, isso será determinado pela configuração de três conjuntos de forças:

- As vantagens competitivas (líquidas) que as empresas de determinada nacionalidade possuem em relação às de outra em abastecer qualquer mercado ou um conjunto de mercados. Essas vantagens podem advir da propriedade privilegiada ou do acesso da empresa a um conjunto de ativos rentáveis. Também podem resultar da sua capacidade em coordenar esses ativos com outros além das fronteiras nacionais, de modo a obter vantagem competitiva face aos seus concorrentes ou potenciais concorrentes;
- A avaliação das empresas em perceberem que é do seu melhor interesse internalizar os mercados para gerar e/ou o utilizar esses ativos, e assim acrescentar valor aos mesmos;
- Até que ponto as empresas optam por localizar essas atividades de valor acrescentado fora das suas fronteiras nacionais.

O paradigma eclético assegura ainda que o significado das suas vantagens e a configuração entre elas provavelmente é específica de cada contexto e, em particular, é provável que varie entre indústrias (ou tipos de atividades de valor acrescentado), regiões ou países (dimensão geográfica) e entre empresas. Como refere Denisia (2010), esta ferramenta indica que os parâmetros OLI são diferentes de empresa para empresa e dependem do contexto específico, refletindo as características económicas, políticas e sociais de cada país. Portanto, os objetivos e estratégias das empresas, a magnitude e o padrão de produção dependem dos desafios e das oportunidades oferecidas pelos diferentes países. Deste modo, o seu propósito não é oferecer uma explicação completa de todos os tipos de produção internacional, mas sim apontar uma metodologia e um

conjunto genérico de variáveis que contenham os ingredientes necessários para qualquer explicação satisfatória de determinados tipos de atividade estrangeira de valor agregado (Dunning, 2001).

Os aspetos geográficos relativos à escolha pelo *offshoring* têm sido explicados na literatura através de várias abordagens teóricas, nomeadamente o paradigma eclético de Dunning (Musteen, 2016). Na perspetiva da empresa, o paradigma fornece um relevante ponto de partida para analisar os fatores determinantes relativos à localização do *offshoring* (Bunyaratavej *et al.*, 2008). As empresas deverão escolher a localização para a produção internacional baseadas nas vantagens que advêm desse local, como é o caso dos baixos custos de mão de obra (Musteen, 2016).

Relativamente à escolha do modo de cooperação mais indicado (Dunning, 2015) refere que a mesma recai no *trade off* entre os benefícios percebidos em partilhar riscos e entre os custos de perda de controlo associados. De uma forma geral, a escolha será determinada tendo em conta a forma mais económica de organizar o portefólio de recursos e competência da empresa.

## 2. *Joint ventures*

A internacionalização é definida como o processo pelo qual as empresas deixam de trabalhar nos limites do seu mercado doméstico e começam a procurar novos mercados estrangeiros (Ruzzier *et al.*, 2006) com o intuito de encontrarem novas fontes de conhecimento externas, de forma a inovarem e ficarem à frente da concorrência cada vez exigente (Easterby-Smith *et al.*, 2008). Ao longo dos últimos anos este paradigma tem sofrido alterações, em que cada vez mais é reforçado o papel ativo das PME, sobretudo devido à integração da economia

mundial, aos contínuos declínios nas barreiras governamentais bem como aos avanços tecnológicos (Lu e Beamish, 2001).

Os gestores atribuem cada vez maior importância ao facto de tais estratégias empreendedoras originarem um melhor nível de desempenho e competitividade após a expansão geográfica. Segundo a Comissão Europeia (2014), a internacionalização pode resultar em ganhos de competitividade não só ao nível da empresa como, em última análise, num melhor desempenho económico a nível nacional e europeu. Conforme dados da OCDE (2009), a internacionalização e o empreendedorismo internacional entre PME são um tópico de elevada relevância, principalmente devido aos efeitos de crescimento de empreendimentos transfronteiriços e à capacidade demonstrada pelas PME ao impulsionarem o desenvolvimento económico, quer a nível regional como a nível nacional e global.

Assim sendo, as empresas podem optar pela expansão no mercado externo através de alternativos modos de entrada, nomeadamente via IDE. O IDE pode ser definido como o investimento realizado por um residente pertencente a uma determinada economia numa outra economia distinta, sendo a sua natureza de longo prazo ou de “interesse duradouro”. Deve notar-se que, neste contexto, o país de residência é de diferente nacionalidade ou cidadania e o investidor tem um “grau significativo de influência” na gestão da empresa (UNCTAD, 2009). O IDE requer ainda uma análise de viabilidade que pondere o ambiente político, legal, económico, social e cultural do país de destino (Deloitte e AICEP, 2014).

Conconi *et al.*, (2016), demonstraram que a esmagadora maioria das empresas atende a um mercado externo inicialmente via exportações, antes de estabelecer filiais nesse mercado. Expõem ainda que, tendencialmente, as empresas deixarão de exportar para esse mercado se descobrirem que não podem obter lucros suficientes de forma a cobrirem os custos comerciais. Para níveis intermediários de obtenção de lucro, estas continuarão a exportar sem envolvimento nas

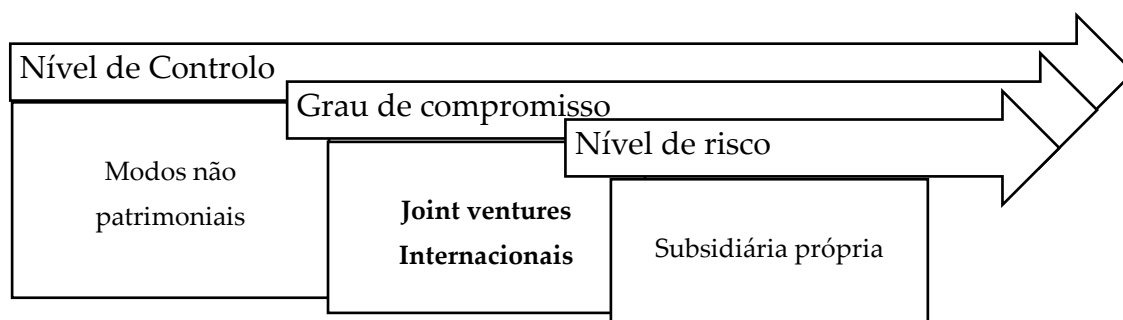
restantes formas de IDE. Todavia, para níveis mais elevados, poderão estabelecer filiais estrangeiras. Resumidamente, as empresas evoluem então de um simples processo de exportação, para outros mais complexos, como sejam os casos de JV ou até de subsidiárias próprias (Ruzzier *et al.*, 2006).

De acordo com Grant (2016) e Pisani *et al.*, (2017), via IDE as empresas têm à sua escolha alternativos modos de entrada, desde modos não patrimoniais (por exemplo, acordos de licenciamento<sup>6</sup>), ao estabelecimento de subsidiárias próprias e por último, a cooperação com uma empresa local através de IJV. Teoricamente todos estes modos são distintos e satisfazem diferentes objetivos e perspetivas, permitindo às empresas superarem diferentes tipos de ineficiências de mercado, relacionadas tanto com as características dos recursos, como com o contexto institucional (Meyer *et al.*, 2009).

Segundo a literatura existente, pela sua natureza os diferentes modos podem ser agrupados ao longo de um contínuo e crescente grau de controlo, compromisso e risco (Brouthers *et al.*, 2008; Musteen e Ahsan, 2011), como podemos observar na Figura 4. De acordo com Barber e Darder (2004), as três dimensões encontram-se intimamente relacionadas. Com o objetivo de melhorar a atividade competitiva, o nível de controlo refere-se à capacidade que a empresa possui de modo a influenciar os “sistemas, métodos e decisões relacionadas com as operações nos mercados externos”. O grau de compromisso diz respeito ao “conjunto de ativos físicos, humanos e organizacionais” disponibilizados para a atividade internacional. Por fim, o nível de risco é definido como o risco potencial de expropriação do *know-how* e tecnologia pertencentes à empresa por parte de um terceiro.

---

<sup>6</sup> De acordo com AICEP (2013), nos acordos de licenciamento uma empresa concede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos (*know-how*) e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes) mediante um pagamento.



**Figura 4.** Diferentes níveis de controlo, compromisso e risco

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Bartlett e Beamish (2010) e Musteen e Ahsan (2011)

Bradley (2005) refere que ao escolher o método apropriado pelo qual entrará num novo mercado, a empresa deverá ainda considerar o nível de comprometimento de recursos que está disposta a ceder, bem como, compreender o nível de controlo sobre a operação que ambiciona alcançar. Estas duas questões só podem ser avaliadas no contexto de risco que a empresa acredita poder encontrar no país em questão.

Atendendo à amplitude do conceito, o presente trabalho não abordará todos os diferentes modos de IDE, mas sim focar-se-á no processo de cooperação através da criação de JV, mais especificamente JVI.

As alterações na magnitude da dinâmica de negócios dificultam o processo das empresas que ingressam “sozinhas” nas oportunidades que surgem internacionalmente, podendo optar em alternativa por diferentes formas de cooperação (como é o caso das Alianças)<sup>7</sup> ou formando JV (Sahebi *et al.*, 2015). Ao longo das diferentes formas de cooperação entre empresas, as JV são únicas e indiscutivelmente das mais complexas, representando estratégias colaborativas de longo prazo (Yan e Luo, 2015).

As JV tornaram-se numa questão crítica para os negócios internacionais devido à sua importância estratégica crescente (Geringer e Hebert, 1991), sendo

<sup>7</sup> Dacin *et al.*, (2008) referem que as JV envolvem a criação de uma entidade separada, autónoma e legalmente reconhecida, enquanto que, no caso das Alianças não existe participação de capital. Consistem assim em acordos voluntários que envolvem a troca de recursos, não havendo a criação de uma nova entidade legal.

bastante populares em países em via de desenvolvimento devido aos benefícios da transferência de tecnologia, partilha de risco, criação de emprego e fluxos de capital (Ling *et al.*, 2005).

Devido ao facto da atual concorrência ser cada vez mais exigente, espera-se que as empresas proporcionem um crescimento sustentado de modo a superar e a prosperar perante a mesma. Esta pressão fomentou a procura criativa de novas formas de melhoria da capacidade produtiva, de gestão das empresas e de cooperação, surgindo assim as alianças bem como as JV (Harrigan, 1986).

De acordo com Kogut (1988) e Gulati (1998), a formação das JV caracteriza-se pelo agrupamento dos recursos de duas ou mais empresas que dão origem a uma organização legal comum. Kogut e Singh (1988) referem-se às JV como o agrupamento de ativos complementares pertencentes a empresas distintas, que compartilham a propriedade conjunta e o controlo sobre esses ativos. Na opinião de Luo (2007) e Sahebi *et al.*, (2015), as JV exploram novas oportunidades num contexto altamente incerto, proveniente da incerteza e volatilidade do mercado externo e partilham riscos e recursos. Tal como defendem Kogut e Singh (1988), as JV constituem veículos para a partilha de conhecimentos complementares, mas distintos, que de outra forma não poderiam ser partilhados.

De acordo com Harrigan (1986), as JV têm vindo a ser utilizadas pelas empresas como alternativa de expansão para novos mercados e exploração de novos negócios. Tornaram-se assim, uma forma de diversificação, de entrada em novos mercados, de introdução de novos produtos, de aquisição de novos processos tecnológicos, bem como, de expansão da capacidade produtiva. O autor refere ainda que, devido à volatilidade do risco de negócio e da concorrência, estas formas (e outras de cooperação estratégica) correspondem a uma grande mudança no modo como as empresas fazem negócios pois requerem uma abordagem de gestão complexa. Se a mesma for apropriada, as parcerias oferecem um maior grau de flexibilidade estratégica do que se poderia esperar



se o fizessem “sozinhas” (Harrigan, 1986). De acordo com este cenário, Inkped e Beamish (1997), estudam a instabilidade de vários casos de JV e afirmam que algumas parcerias internacionais sobrevivem e prosperam durante vários anos, tornando ambos os lados mais competitivos “através de uma relação *win-win*”. Parcerias produtivas entre empresas, governos e comunidades são a base para a promoção de investimento (Ernst & Young, 2015).

Como argumenta Kogut (1988), já na década de 80, o estudo das JV estava a despertar cada vez mais interesse, quer na imprensa quer na literatura académica, sendo que a temática das JVI tem sido um tema central e a sua importância estratégica tem aumentado de forma considerável (Steensma e Lyles, 2000). Para Yan e Luo (2015), nas passadas duas décadas, têm sido uma forma de crescimento organizacional progressiva, número este que tem vindo a aumentar no mundo inteiro, uma vez que as empresas se esforçam constantemente para se interconectarem a nível global (Hennart, 1991; Lane *et al.*, 2001).

Este fenómeno acontece quando pelo menos uma das empresas parceiras está sediada fora do país de operação das JV (Geringer e Hebert, 1989; Hollensen, 2011). De acordo com Stewart e Maughn (2011), as JVI ocorrem quando duas empresas de diferentes países criam uma outra entidade conjunta, em que fatores como o capital, risco e experiência de mercado passam a ser partilhados entre ambas. Normalmente, mas nem sempre, um dos parceiros está fisicamente localizado na jurisdição das JV. Segundo os autores, as JVI possuem elementos de uma parceria, mas são tipicamente constituídas com uma finalidade definida ou um projeto detalhado e, portanto, são limitadas no que concerne ao seu propósito, escala e duração. As contribuições dos parceiros diferem entre si e tendem a ser especificadas com base nas competências de cada um e na natureza do empreendimento.

Caracterizados por um crescimento substancial e políticas domésticas liberalizadas, os mercados emergentes são destinos atraentes para a expansão internacional das empresas, especialmente através da formação de uma JVI (Meyer *et al.*, 2009). Também os governos destes mercados procuram aumentar o investimento e o empreendedorismo internamente. Assim sendo, as JVI podem ser vistas como uma oportunidade para atrair IDE de modo a apoiar as empresas locais do ponto de vista estratégico bem como tecnológico (Grant, 2016).

As diferenças legais, regulatórias, culturais, linguísticas e monetárias associadas às JVI, fazem destas uma opção atraente (Stewart e Maughn, 2011). Estes tipos de estratégias caracterizam-se assim como ferramentas indispensáveis para os gestores na questão de obtenção de vantagem competitiva, sustentada no mercado de trabalho (Buckley e Ghauri, 2015).

Kogut (1988) refere que as JV dizem respeito à seleção entre os modos opcionais pelos quais as empresas realizam transações. Assim, para o autor, deve ser explicado o porquê desse modo específico de transação ser escolhido em substituição de outras alternativas.

Segundo Buckley e Ghauri (2015), a razão pela qual as empresas iniciam as suas atividades no exterior consiste na procura de algo que não está disponível ou que é mais caro no país de origem, tal como: bens e serviços, trabalho, tecnologia, *skills* e *inputs*. Para Harrigan (1986), esta decisão cooperativa corresponde a uma decisão-chave no que diz respeito à estratégia competitiva. O autor refere que existem diversos cenários em que as JV podem ser úteis, dividindo as diferentes motivações em três grupos:

- Benefícios internos: partilha de custos e riscos; obtenção de recursos onde não existe mercado; aquisição de novas tecnologias, economias de escala e clientes; redução do *turnover* (i.e., retenção de funcionários);
- Benefícios competitivos: influenciar a evolução estrutural da indústria; Vantagens de tempo ("*first-mover*"), permitindo o rápido acesso a um

maior número de clientes; resposta defensiva para superar as fronteiras da indústria e a globalização; oportunidade de criar posturas estratégicas mais eficazes;

- Benefícios estratégicos: criação de sinergias; transferência de *skills*; diversificação; racionalização do investimento.

Na revisão de algumas das explicações para a formação das JV, Kogut (1988), destaca três abordagens teóricas relevantes. A primeira é derivada da teoria dos custos de transação, em que as empresas realizam transações pela redução de custos. Este argumento é semelhante ao apresentado anteriormente por Argwal e Ramaswami (1992) relativo aos custos contratuais das vantagens “T” do paradigma OLI. Tal como Williamson (1985) propõe, as empresas escolhem o modo de transacionar no mercado de acordo com o critério de minimizar a soma dos custos de produção com os custos de transação (analisa as JV como uma solução eficiente para os riscos das transações económicas). Contudo, como salienta Gulati (1998), as parcerias estratégicas não dizem apenas respeito à minimização de custos, mas também à maximização conjunta de valor, uma questão negligenciada anteriormente.

A segunda concentra-se no comportamento estratégico que conduz as empresas a uma melhoria do seu posicionamento competitivo ou poder de mercado. Transacionam de modo a maximizar os lucros e colocam as JV no contexto de rivalidade competitiva. Também para Kogut e Singh (1988), as JV são vistas como veículos para coordenar um conjunto limitado de atividades, de modo a influenciar o posicionamento competitivo da empresa. Uma confusão comum é tratar as duas teorias como substitutas e não complementares.

Uma terceira abordagem considera as JV como o meio pela procura de conhecimento organizacional. Quando um ou ambos os parceiros desejam adquirir algum conhecimento crítico do outro ou reter competências, as JV são

então vistas como um veículo pelo qual o conhecimento organizacional é suscetível à partilha e à imitação.<sup>8</sup>

Embora as empresas formem JVI por uma variedade de razões, a constante procura pela aprendizagem e a consequente aquisição de conhecimento tornaram-se um importante fator para a sua criação, desempenho (Kogut, 1988; Hamel, 1991; Lyles e Salk, 1996; Kogut, 1998; Lane *et al.*, 2001) e estabilidade, fornecendo-lhe os recursos importantes para competir no mercado externo (Steensma e Lyles, 2000). Segundo Hennart (1991) e Yan e Gray (1994), um outro fator diz respeito à concretização dos objetivos comuns de ambos os parceiros. Já para a AICEP (2013), o capital necessário, o risco de investimento estrangeiro e a dimensão de alguns mercados de destino levam muitas empresas a juntar esforços e a formarem este tipo de parcerias.

Como refere Bamford (2018), a importância das JV pode ser notada não apenas ao nível da empresa como também ao nível geográfico e da indústria. As empresas escolhem esta opção estratégica devido a uma série de motivos, incluindo o acesso a recursos, a partilha de riscos e um maior nível de segurança, além de atenderem aos requisitos regulamentares locais e dos clientes. Para Bradley (1977), os principais *drivers* centram-se na redução do risco de interferência do governo, dos custos e dos riscos de desenvolvimento. Deste modo, ao partilhar recursos e competências com o parceiro local, as JV não apenas economizam investimentos, como têm ainda acesso a recursos e competências altamente desenvolvidos comparativamente aos que uma empresa poderia criar para si mesma (Grant, 2010).

As empresas também optam por este tipo de estratégias, principalmente em países em desenvolvimento, devido aos incentivos ou aos regulamentos estabelecidos por parte do governo (Beamish, 1988:33). Para Killing (1983), as

---

<sup>8</sup> Contrariamente a esta última abordagem, Kogut (1988) refere que estudos anteriores mostram evidências do poder de mercado e dos ganhos de eficiência como principais motivações.

questões centrais para a decisão de iniciar o processo de JV incidem na insistência por parte do governo, quando o projeto é financeiramente elevado e um dos parceiros não o consiga assumir sozinho. Paralelamente, a partilha de risco, a obtenção de *skills* e o acesso de economias de escala também condicionam a decisão.

Podem ainda ser apontados os determinantes económicos na decisão de iniciar uma JV, sendo que estes poderão consistir no crescimento de mercado, no acesso ao mercado regional e global, no custo das matérias primas, na força de trabalho, nos recursos e no acesso tecnológico (Dunning, 2004). Da mesma forma, o autor faz ainda referência a determinantes do país de destino ao nível da estabilidade política e económica, de incentivos ao investimento e da promoção de negócios como a qualidade das infraestruturas e serviços de suporte.

Uma série de estudos realizados pela OCDE (2009) e outros vários autores sobre as motivações que conduzem as PME a internacionalizar, revelam diversos motivos tais como o crescimento e posição de mercado, obtenção de lucros, recursos ao nível do conhecimento e limitação ao mercado doméstico. O estudo revela ainda que fatores relacionados com o crescimento e a posse de recursos críticos (como a aquisição de conhecimento) parecem ser um motivador interno particularmente importante entre as PME estudadas em pesquisas recentes. Para Kogut (1998), a exploração do conhecimento de um parceiro local relativamente às condições competitivas, cultura, idioma e sistemas políticos do país anfitrião constituem as motivações-chave para a formação das referidas parcerias.

Dentro das motivações relativas ao seu ambiente externo, as PME dão particular relevância aos laços sociais, às redes da cadeia de abastecimento e a uma melhor infraestrutura de comércio global. Esses resultados levantam a questão de esses impulsionadores de internacionalização por parte das PME serem ou não levados em conta na provisão de apoio por parte do governo (OCDE, 2009). Conforme a Comissão Europeia (2014), o apoio público pode

desempenhar um papel importante através de programas de apoio à internacionalização das PME pelo incentivo à competitividade e ao crescimento ou através de fundos estruturais que impulsionam projetos práticos.

Segundo o estudo realizado pela Deloitte e AICEP (2014), as principais razões que dão origem ao processo de internacionalização por parte das PME estão relacionadas com a saturação do mercado nacional, que condiciona fortemente o potencial de crescimento das empresas nacionais. A segunda razão invocada está relacionada com a melhoria das suas margens e da rentabilidade das operações. A exploração de nichos de mercado e a diversificação de risco, a par da resposta a clientes globais e a potenciação de economias de escala, surgem também como razões importantes (Deloitte e AICEP, 2014).

De acordo com Child *et al.*, (2005), por vezes entrar em determinada indústria, mercado ou setor regional é apenas possível, em primeiro lugar, através do estabelecimento de uma parceria. Esta decisão relaciona-se com a escolha de um parceiro apropriado, podendo até ser determinada pela disponibilidade do mesmo. Tal como referem Dyer e Singh (1998), o parceiro local consegue oferecer competências que o parceiro estrangeiro não possui no momento inicial do processo, pois este tem o conhecimento de mercado, contactos e redes de distribuição necessárias à entrada no mercado externo.

Gulati (1998) refere que a constituição da parceria deverá ainda permitir o reforço da confiança entre as partes, tornando desta forma possível o compromisso entre cada uma delas de não exploração das vulnerabilidades do outro (Barney e Hansen, 1994). A colaboração pode fornecer a oportunidade para um parceiro adquirir determinadas *skills* do outro e, deste modo, melhorar a sua posição dentro e fora da relação (Hamel, 1991).

Sahebi *et al.*, (2015), relembra que o sucesso das JV depende definitivamente da seleção do parceiro, sendo a ideia reforçada pela AICEP (2013), que identifica como principal problema da formação das parcerias a etapa de identificação de

um parceiro adequado. Realça ainda a necessidade de o mesmo ser confiável, motivado e com competências complementares às da empresa parceira. Mohamed (2003), comprova nos resultados do seu estudo que o processo de seleção dos parceiros influencia o processo de formação das JV que, por sua vez, irá influenciar toda a operação e desempenho da mesma. O autor analisa ainda os critérios de seleção, destacando a competência da gestão, anteriores associações a outros parceiros, bem como a credibilidade e capacidade de comprometimento, cultura empresarial e ainda experiência anterior em JV.

Como referem Beamish (1988), assim como Boateng e Glaister (2002), gerir JV de modo a satisfazer dois (ou mais) conjuntos de expectativas é uma tarefa difícil e complexa, pois estão envolvidas entidades cujos objetivos estratégicos poderão divergir. Luo (2007), realça a ideia de que os parceiros poderão procurar maximizar os seus benefícios individuais em detrimento dos outros, tornando o oportunismo da parceria um desafio importante para as empresas envolvidas no processo. Muitas vezes, o oportunismo surge durante o processo de desenvolvimento das JV o que gera consequências ao nível do desempenho da mesma, constituindo uma questão central para a pesquisa académica, bem como para as empresas envolvidas.

Segundo Doz (1996), de modo a que uma JV sobreviva e prospere, as entidades envolvidas devem trabalhar em conjunto, sendo aptas a concordarem nos objetivos mútuos a atingir e nas políticas a seguir, bem como serem flexíveis no que toca à renegociação em resposta a possíveis mudanças na envolvente.

Segundo Morschett *et al.*, (2010), existindo a possibilidade de vários modos de entrada no mercado externo, a escolha acertada do mesmo pode integrar uma das decisões mais relevantes no contexto da internacionalização. Como referem Bartlett e Beamish (2018), um elevado número de empresas por todo o mundo, incluindo muitos líderes de indústria, estão crescentemente envolvidos em

parcerias estratégicas, sendo as JVI a forma principal para entrar nos mercados estrangeiros.

Atualmente, estas parcerias caracterizam-se por serem cada vez mais complexas, exigindo um maior grau de compromisso e integração. De acordo com Stewart e Maughn (2011), implicam um nível substancial de compromisso com o mercado em que as empresas vão ficar sediadas, mas também significa que geralmente será um processo mais rápido e menos dispendioso quando, comparado com outras alternativas. Este fator torna-se relevante principalmente para as PME, com recursos financeiros escassos.

A estrutura de gestão única das JV é composta por diferenças ao nível dos objetivos estratégicos, cultura corporativa, estilo de gestão e por assimetrias no poder de troca, capital e controlo. Estas diferenças ajudam a explicar os motivos que geram a ocorrência de oportunismo entre os parceiros das JV (Luo, 2007). A necessidade de confiança, de colaboração e de partilha equitativa dos riscos tornam o processo muito mais delicado do que as transações tradicionais (PricewaterhouseCoopers, 2016).

De uma forma geral, Stewart e Maughn (2011) referem que face às constantes mudanças da envolvente, a equipa de gestão bem como a própria JV, devem ser capazes de se adaptarem e transformarem com as mesmas. Assim, as JV podem constituir uma estratégia complexa, envolvendo sobretudo a introdução de novos comportamentos e mudanças estruturais.

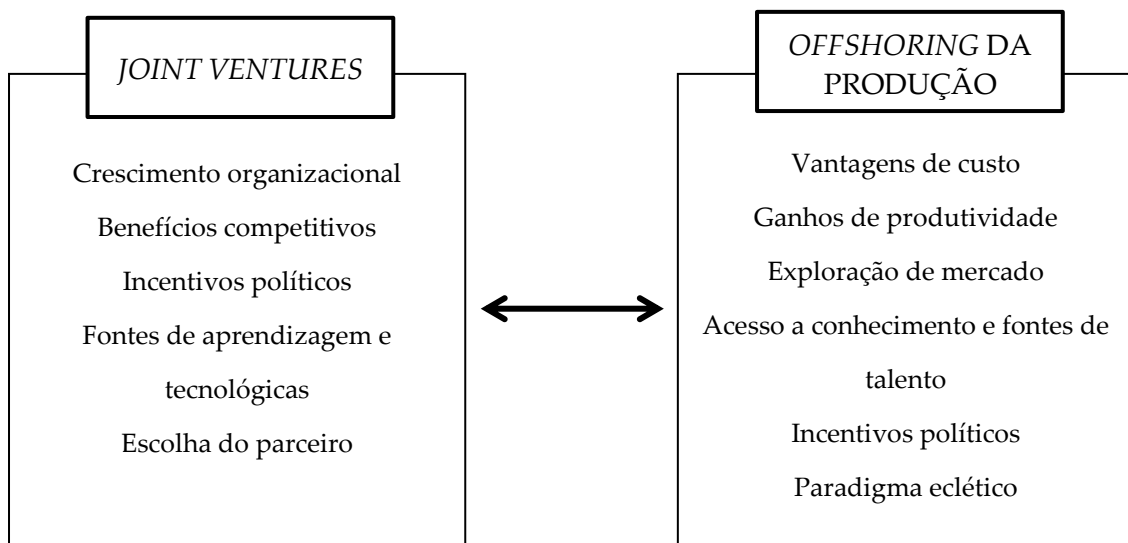
### 3. Modelo concetual

De maneira a relacionar os conceitos relativos à questão central de investigação - ou seja, a relação entre o *offshoring* da produção e as JV - construiu-se um modelo de modo a representar os fatores que têm, de acordo com a revisão



de literatura, um papel determinante na escolha das empresas pelos referidos fenómenos e influenciam a relação entre eles.

Foi possível conectar os fatores identificados com os dois tópicos, sendo a relação relativamente homogênea e verificando-se uma tendência e propósitos semelhantes. Os fatores que promovem a criação de JV e dão origem ao *offshoring* são apresentados na Figura 5.



**Figura 5.** Modelo conceitual *à priori*



## Capítulo 2

### Metodologia

Ao longo deste capítulo será apresentada a estratégia de investigação adotada, bem como os procedimentos seguidos nas distintas fases da componente empírica.

Como foi observado anteriormente, a realização do atual estudo de caso envolve o estabelecimento da questão de investigação que o mesmo irá procurar responder, bem como a descoberta das proposições teóricas subjacentes, afigurando-se como o método mais indicado para sustentar esta pesquisa.

O estudo de caso não implica o uso de um tipo particular de evidência, assim, a mesma pode ser de natureza qualitativa, quantitativa ou ambas (Yin, 1981). Para o presente TFM será utilizada uma abordagem qualitativa por ser a mais adequada e pelos motivos descritos infra.

Tal como observa Punch (2014), o método qualitativo refere-se a todos os dados não numéricos ou que não foram quantificados, sendo mais diversificada na forma de pensar, bem como, nos seus métodos utilizados. Para Bruner (1990), uma abordagem qualitativa tem como objetivo a procura de relatos abertos à criatividade, à obtenção de dados e à consequente análise e interpretação dos mesmos. Consiste assim na pesquisa de informações e de dados através da observação, descrição, e estudo de um determinado fenómeno. Como afirma Baxter e Jack (2008), a metodologia qualitativa fornece ferramentas que proporcionam o estudo de fenómenos complexos dentro dos seus contextos. Este tipo de abordagem consiste em fontes de descrições e explicações bem

fundamentadas, através das quais se torna possível preservar o fluxo cronológico, observar certos eventos que levaram a determinadas consequências e assim derivar explicações proveitosas (Miles *et al.*, 2014). Este método é muitas vezes definido por aquilo que não representa, ou seja, “a análise não estatística de dados não numéricos” (Marschan-Piekkari e Welch, 2004:19).

Dito isto, dentro de um variado conjunto de opções que a condução de uma análise qualitativa permite selecionar, foi escolhida a elaboração de um estudo de caso que, para Yin (1994:15), é o processo de investigação empírico mais adequado para descrever “um fenómeno e o contexto real em que o mesmo ocorreu”. Tal como refere Yin (2003), afigura-se como o método mais apropriado para descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão envolvidos vários fatores que precisam de ser descritos, explorados e compreendidos. Assim sendo, corresponde a um processo linear, mas iterativo (Yin, 2014), e permite ao investigador examinar atentamente os acontecimentos dentro de um contexto específico.

O estudo de caso poderá afigurar-se de diferentes formas (Yin, 1994). Segundo Baxter e Jack (2008:549-550), após a identificação do “caso” e do “tipo específico de estudo de caso” a ser conduzido, deve ser considerado se é prudente optar por um único estudo de caso ou, se para um melhor entendimento do fenómeno, será necessária a escolha de um caso múltiplo, caracterizando-se como a principal diferença entre ambos o diferente contexto. Um estudo de caso múltiplo permite a análise de cada configuração bem como as respetivas comparações, sendo as evidências criadas consideradas robustas e confiáveis. Contudo, esta opção pode ser extremamente demorada e dispendiosa.

Tendo em conta as alternativas existentes, a opção para o presente TFM incidiu no estudo de caso único, o caso da ARCD África S.A., representando assim a oportunidade de estudar um fenómeno anteriormente vedado à investigação científica (Yin, 2003).

A prossecução do referido estudo de estudo requer a análise de diferentes dados e fontes de evidência de modo a melhor alcançar as respetivas conclusões, confirmando a sua coerência com os diferentes dados, tais como: documentação, questionários, registo em arquivos, entrevistas, observações diretas, observações participantes e artefactos físicos – todas visando a obtenção de relatos minuciosos e detalhados (Yin, 2003). Assim sendo, e com o objetivo de triangular os dados recolhidos numa análise convergente e não individualizada, a realização do presente estudo de caso recorre à análise de diferente documentação, bem como à utilização de entrevistas. Assim sendo, e com o objetivo de triangular os dados recolhidos numa análise convergente e não individualizada, a realização do presente estudo de caso recorre à análise de diferente documentação bem como à utilização de entrevistas.

O recurso à análise de documentação tem como vantagem existir independentemente do estudo de caso, ser estável e exato e permitir recolher informação sobre um conjunto de eventos que decorreram durante um determinado período de tempo. Contudo, poderá haver enviesamento na escolha ou interpretação dos documentos a serem utilizados e o acesso aos mesmos pode ser difícil ou até mesmo bloqueado (Yin, 2003;2014). Foram analisados e utilizados dados relativos à candidatura elaborada pela AR em 2015 no âmbito do Portugal 2020 referente à “Qualificação, Inovação e Internacionalização”, bem como dados relativos à candidatura de 2017 referente à “Investigação e Desenvolvimento Tecnológico”.

Uma das vantagens principais de realizar entrevistas consiste na capacidade de direccionar as questões para os tópicos do estudo de caso (Creswell, 2013), existindo ainda uma grande flexibilidade no que concerne à obtenção de dados descritivos (Yin, 2014). Tornam ainda possível a relação de proximidade entre entrevistador e entrevistado sendo baseada numa posição de igualdade (Denzin e Lincoln, 2000). Contudo, apresentam como desvantagens o facto de as respostas

desejadas não poderem ser obtidas devido à possibilidade de construção errada das perguntas ou do entrevistado apenas dar as respostas que o entrevistador gostaria de ouvir (Creswell, 2013). Assim sendo, podem ser gerados enviesamentos nas respostas e a recolha estar incompleta (Yin, 2014). Torna-se então essencial identificar as pessoas dentro da organização melhor qualificadas para dar resposta às mesmas, bem como o local e momento em que se irão realizar, e garantir ainda, através de um formulário (ver Anexo 4), o consentimento das mesmas à sua participação no estudo em curso (Creswell, 2013).

Três entrevistas presenciais foram realizadas ao longo deste estudo, todas elas com pessoas diretamente relacionadas com o processo de internacionalização da empresa, especialmente, com a JV efetuada no Senegal, representadas na Tabela 3.

A primeira entrevista foi realizada com o atual Diretor de Produção da AR e compreende a resposta a sete perguntas abertas (ver Anexo 1). O entrevistado tem uma vasta experiência no mercado angolano, sobretudo no Senegal, bem como neste tipo de parcerias, proveniente de funções que exercia anteriormente fora da AR. Tornou-se possível obter informações importantes sobre as condições quer do mercado senegalês quer do atual estado da parceria e as suas limitações. Contudo, salienta-se que o seu envolvimento com o projeto é relativamente recente.

A segunda entrevista foi realizada em torno de onze respostas de pergunta aberta, com o Diretor Geral da AR (ver Anexo 2). O mesmo, conta com um envolvimento especial em vários projetos de Internacionalização da empresa, particularmente a atual JV realizada. Como tal, o entrevistado foi escolhido devido ao seu acompanhamento antes e durante todo o processo, sendo um dos agentes principais envolvidos com o mesmo.

A terceira entrevista englobou oito perguntas abertas (ver Anexo 3) e foi realizada com o sócio-gerente da AR, não só por ter acompanhado todo o processo de iniciação do projeto como também por ser o responsável pelas negociações efetuadas que lhe deram origem. Com esta entrevista tornou-se possível fornecer à pesquisa *inputs* preciosos sobre a realização da parceria (origem e especificações) e aprofundar o conhecimento sobre a mesma (motivos).

<b>Formato de recolha de dados</b>	<b>Cargo atual</b>	<b>Número e tipo de questões</b>	<b>Envolvimento com o projeto</b>
<b>Entrevista pessoal 1</b>	Diretor de Produção	7 questões de resposta aberta	Março de 2018 até ao momento
<b>Entrevista pessoal 2</b>	Diretor Geral	11 questões de resposta aberta	Fase inicial (março de 2014) até ao momento
<b>Entrevista pessoal 3</b>	Sócio-gerente	8 questões de resposta aberta	Fase inicial (março de 2014) até ao momento

**Tabela 3.** Entrevistas realizadas

Antes da realização das entrevistas, um resumo do caso em análise, bem como os objetivos da presente investigação foram fornecidos ao entrevistado. Além disso, para conduzir as entrevistas de uma forma direta e eficiente, as perguntas foram previamente enviadas aos entrevistados.

Foi ainda realizada uma análise completa dos documentos relativos às candidaturas elaboradas pela AR ao IAPMEI referentes ao projeto do Senegal, bem como outros processos de internacionalização da empresa, e as suas informações foram tidas em consideração como trabalho prévio. O uso de dados disponíveis no *site* institucional também foi útil para uma melhor compreensão do ramo de negócios e da estratégia da empresa.





## Capítulo 3

### Auto Ribeiro Conception Distribution S.A.

A AR, constituída em 1976, é uma empresa sediada no concelho de Vila Nova de Gaia e dispõe de capital 100% português. A empresa foi fundada por António Ribeiro e é atualmente constituída por três sócios. Após 12 anos de serviço como empresário em conceituadas empresas do ramo automóvel, no setor da chaparia, foi sentida a necessidade de inovar e criar o seu próprio negócio.

A AR deu início à sua atividade num armazém com 300 m<sup>2</sup> (atualmente com 30 000 m<sup>2</sup>) e contava com apenas cinco funcionários, sendo a sua área de negócio a transformação de carroçarias em carros fúnebres. Por forma a dar continuidade à atividade até então desenvolvida e em resultado do crescente volume de encomendas, sucedeu numa insuficiência por parte das instalações iniciais. Nesse período a AR desenvolveu ainda parcerias com marcas automóveis, sendo que esta aproximação conduziu a uma tomada de decisão que acabou por se revelar crucial para o crescimento da empresa. A equipa de gestão decide repensar a área de negócio em que a empresa atua e passa a assumir uma vertente essencialmente industrial (IAPMEI, 2015). Desta forma, em 1986, dá-se início à atividade de transformação de ambulâncias.

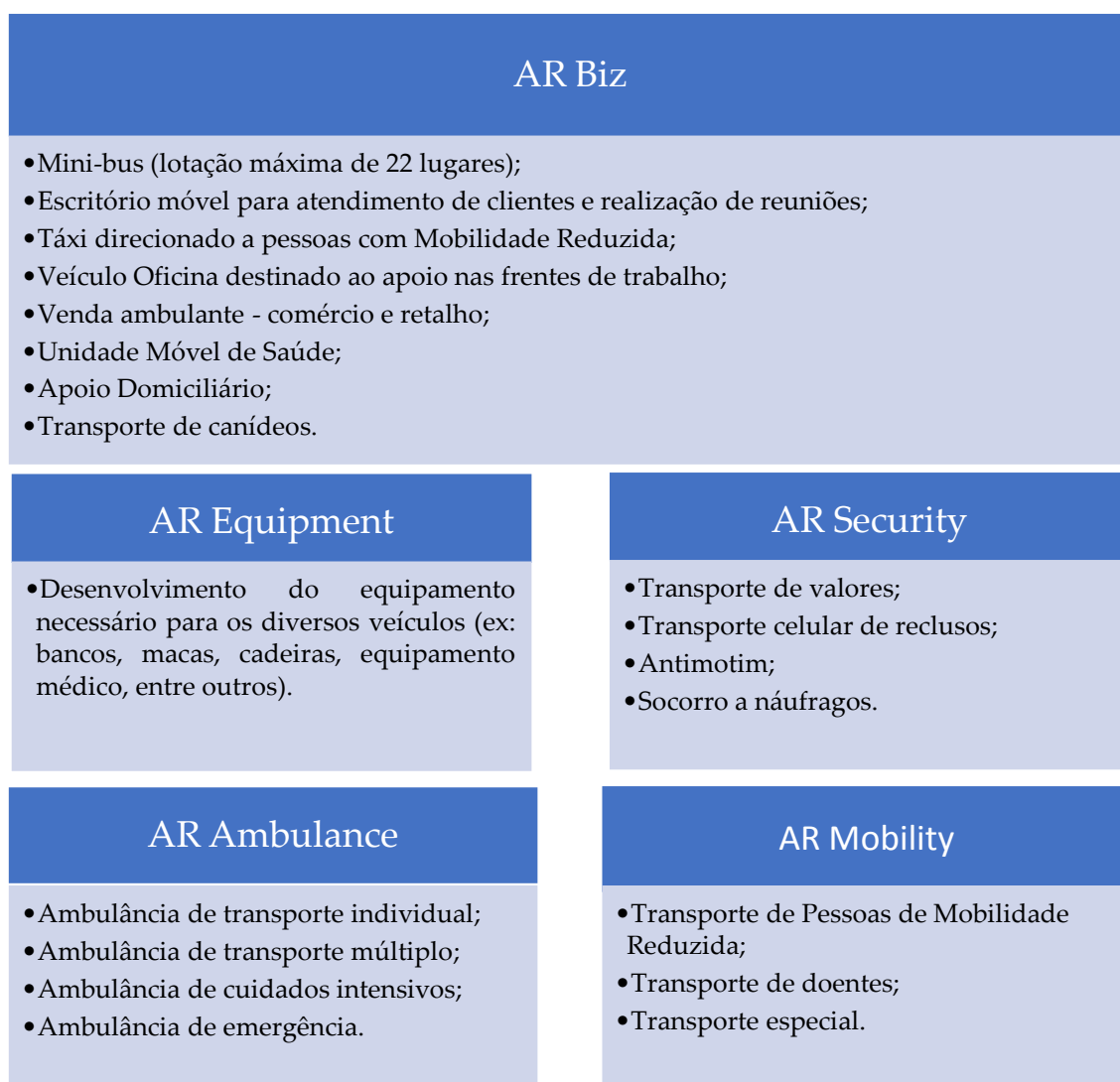
Volvidas quatro décadas, a AR é hoje líder do mercado nacional na transformação de diversos veículos (IAPMEI, 2015). Conta atualmente com mais de 200 funcionários e um volume de negócios superior a 16 000 000 de euros, em que mais de 50% se refletiu em exportação, tendo como principal objetivo estratégico ser um dos líderes do mercado europeu (IAPMEI, 2017).

Atualmente, a atividade da empresa abrange um variado portefólio de produtos e serviços, consistindo na transformação de carroçarias para vários tipos de veículos, particularmente ambulâncias, viaturas blindadas, *minibus*, veículos para comércio ou serviços ambulantes e outros, bem como os seus componentes. De forma a dar uma melhor resposta às necessidades dos seus clientes, a AR encontra-se dividida em departamentos especializados de acordo com a tipologia de produtos, como é representado na Figura 6.<sup>9</sup> Em linha com a visão inovadora e a necessidade de penetração em novos mercados, a AR definiu uma forte política de marca.

De acordo com a informação disponibilizada na candidatura ao IAPME (2017), a AR assume-se como uma empresa de referência no setor da transformação de carroçarias, especializada na prestação de serviços de elevada qualidade e diferenciação. A transformação de viaturas é direcionada para diversas áreas como a saúde, a segurança pública e privada, o comércio e o apoio a pessoas com mobilidade reduzida, entre outras.

---

<sup>9</sup> Existe ainda uma unidade adicional, a “AR Service”, que é um serviço pós-venda direcionado à manutenção dos equipamentos e ao acompanhamento do cliente.



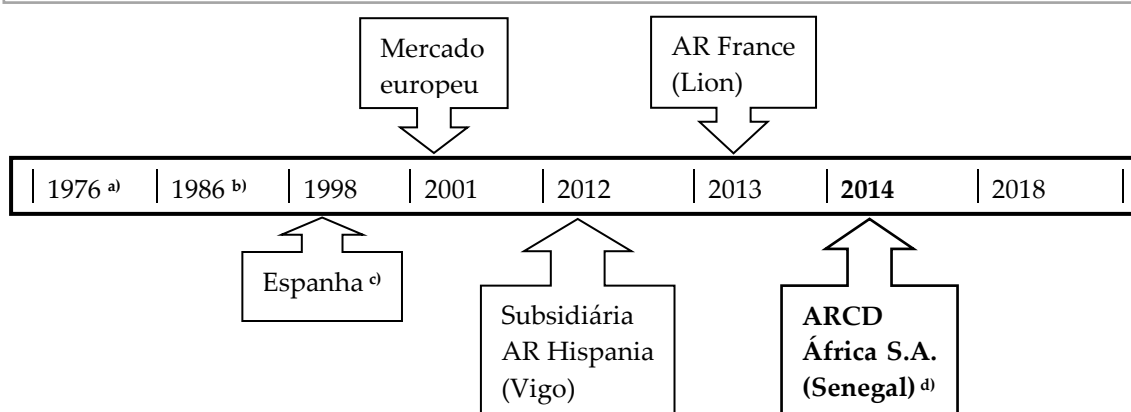
**Figura 6.** Diferentes departamentos da Auto Ribeiro, Lda.

Fonte: Elaboração própria, baseado em IAPMEI (2015) e no *site* institucional da empresa

Desde cedo, a AR segue uma estratégia de internacionalização tendo começado por exportar viaturas de transporte de valores para Espanha e atingido o mercado europeu na área das ambulâncias, para o qual já transforma vários tipos de carroçarias. Segundo o IAMPEI (2017), atualmente “a empresa é líder em Portugal no mercado de exportação de carroçarias, detendo ainda uma posição firme no mercado europeu”, atuando em outros dois continentes (Ásia e África) e exportando para diversos países (ver Figura 7). Relativamente ao posicionamento na cadeia de valor, a AR atua diretamente para o cliente final,

sendo que no caso das ambulâncias e veículos para o setor da saúde vende os seus produtos às corporações de emergência.

- <sup>a)</sup>Ano de constituição. Atividade: transformação de carroçarias em carros fúnebres.
- <sup>b)</sup>Alteração do *core business*: transformação de ambulâncias.
- <sup>c)</sup>Conquista de novos mercados, dando início à sua vertente internacional.
- 1997 – 1999: 1º lugar de melhor PME no setor do equipamento de transportes, atribuído pelo IAPMEI.
- A partir de 2001: Aposta na política forte de marca: criação das 5 marcas.
- A partir de 2008, após a crise económica, expansão das operações para novos mercados.
- <sup>d)</sup>Entrada conjunta no mercado asiático (Dubai).



**Figura 7.** Principais atividades internacionais da Auto Ribeiro, Lda.

Fonte: Elaboração própria, baseado em IAPMEI (2017) e no *site* institucional da empresa

A Afrique Conception Distribution, S.A. (ACD) é uma sociedade anónima consiste numa sociedade anónima especializada na venda de equipamentos de evacuação médica. Da sua gama de produtos fazem parte equipamentos médico-técnicos e de diagnóstico, barcos ambulância e guarda costeira, mobiliário hospitalar, aparelhos respiratórios, entre outros.

De acordo com o Diretor de Produção (2018), antes da constituição da parceria estratégica, a ACD atuava já como agente comercial da AR. Sediada no Senegal, concretizava a parte correspondente à distribuição para o continente africano, com um crescimento exponencial do número de encomendas.

As relações comerciais entre a AR e a ACD têm, portanto, 15 anos. Dado a continuidade de negócio foram sendo desenvolvidos um conjunto de critérios de confiança “devido ao cumprimento mútuo” tais como qualidade, valores e perspectivas idênticas face ao crescimento e expansão de mercado. O resultado dessa relação culminou num aumento do número de negócios, da carteira de clientes e consequentemente do número de encomendas.

Desde cedo, a estratégia adotada pela AR é direcionada para reforçar a sua orientação para o mercado externo, com a oferta de produtos inovadores, diferenciados e com elevados padrões de qualidade. Num mundo cada vez mais global, a informação constitui um fator-chave no processo de negociação e a concorrência é de crescente seletividade. As empresas são obrigadas a modificarem a sua gestão, implicando até, a alteração da forma organizacional e reformulação da estratégia. No caso da AR, o sucesso contínuo “passa pela internacionalização, inovação e criação de maior valor acrescentado para os seus produtos e clientes” (IAPMEI, 2015). No presente âmbito, em março de 2014, é iniciado o projeto da ARCD no Senegal, através da realização de uma JV estratégica entre a empresa portuguesa e a empresa senegalesa.

O atual projeto consiste na construção de uma nova unidade produtiva localizada no Senegal, encontrando-se em fase de execução. Segundo o Diretor de Produção, o polo industrial ainda se encontra em fase de concretização devido à seleção de maquinaria (ligeira/pesada) e à análise de vários orçamentos, o que justifica o facto de não haver produção neste momento”. A construção encontra-se agrupada em quatro fases distintas, havendo diferentes *timings* para a sua conclusão. Numa fase posterior, as necessidades da fábrica serão adaptadas às necessidades e desenvolvimento de mercado.

A atual parceria compreende a implementação e operacionalização de uma fábrica direcionada para a montagem de ambulâncias médicas, veículos blindados (com a finalidade de transporte de valores), veículos destinados ao

transporte de presidiários, transformação de veículos para pessoas com mobilidade reduzida e montagem de camiões frigoríficos. Contudo, apenas serão produzidos veículos mais básicos, por exemplo ambulâncias simples, menos elaboradas em termos de transformações tecnológicas.

Como refere o sócio-gerente, atualmente em África não existem fabricantes de ambulâncias, o que constitui uma grande oportunidade. Mesmo os países mais pobres estão a investir no transporte de pacientes, especialmente com doenças perigosas como o caso do *Ébola*. Há, portanto, um esforço consciente de investimento em serviços primários de emergência e a AR explorou essa necessidade, constatando aí uma oportunidade de negócio.

Desta forma, numa fase inicial, o mercado-alvo e o intuito de exportação serão direcionados, exclusivamente, para o continente africano, com base nos conhecimentos que os parceiros já possuem.

A capacidade de produção da AR encontra-se perto do limite. Conforme menciona o Diretor Geral, dado o elevado número de encomendas de vários tipos de veículos e componentes, provenientes do mercado europeu e de economias emergentes muito fortes, a empresa não tem capacidade, a curto prazo, para dar resposta às encomendas originárias do continente africano. Assim, aliada à oportunidade de criar uma nova unidade produtiva no Senegal, através da parceria estratégica com a ACD, e tendo em consideração a sua vasta carteira de clientes, dá início ao processo de internacionalização. Esta parceria foi vista então como uma relevante opção estratégica e solução produtiva de médio e longo prazo.

Ao longo da descrição do caso é possível verificar uma outra vantagem que diz respeito à perspetiva de expansão de mercado e que se encontra intrínseca à filosofia e estratégia da AR. Como menciona o sócio-gerente, o porto do Senegal alimenta toda a África. Sendo um dos maiores do país, realiza transportes para várias partes do mundo. Aliado ao crescimento expectável do país, a ARCD

planeia aumentar consideravelmente o seu volume de negócios para todo o continente africano e, porventura, para outros mercados próximos.

Conforme refere o Diretor Geral, a possibilidade de entrada no mercado africano é bastante complexa. Deste modo só através do ciclo de influências e da relação bastante próxima com o seu parceiro de longa data (ACD) é que todo o processo foi possível. Essas relações permitiram também contornar problemas contratuais, pois os critérios de avaliação das propostas não são como na Europa, criando-se, assim, as condições ideais para a construção da unidade produtiva.

Um outro *driver* compreende as vantagens a nível de custos. A mão de obra na unidade produtiva em Portugal é quatro vezes mais cara do que a do Senegal. Para além desse facto, anteriormente o produto era vendido primeiramente à ACD e, posteriormente, a ACD vendia ao cliente final. Com a nova parceria uma etapa da comercialização será superada, produzindo mais barato e vendendo mais caro, o que gera um elevado aumento da margem da AR.

Também as mais valias proporcionadas pelo Estado, nomeadamente incentivos específicos direccionados à criação de JV de empresas locais com internacionais, bem como incentivos à contratação de pessoas locais, constituíram um importante fator de decisão. Existiram ainda facilidades por parte do Estado senegalês na aquisição do terreno.

De um modo geral, o Senegal, bem como a zona onde se localiza a unidade produtiva em específico, Dakar, caracteriza-se por se encontrar ainda numa fase de desenvolvimento, tentando adaptar-se e dar resposta ao surgimento crescente de IDE.<sup>10</sup> Contudo, a zona de inserção da unidade produtiva caracteriza-se, cada vez mais, pelo surgimento da presença de outras empresas internacionais das mais variadas origens.

---

<sup>10</sup> Segundo a EY (2015) o IDE em África mais que duplicou de 2013 para 2014, originando assim maior entrada de capital e criação de emprego.

Ao nível das infraestruturas existiram diversos problemas, tornando o processo de criação da nova unidade produtiva um grande desafio. De acordo com o Diretor de Produção, inicialmente e ao longo do projeto surgiram, a título de exemplo, problemas relacionados com o abastecimento de água e a falta de eletricidade, o que originou vários atrasos e inconvenientes. Contudo, estas falhas foram sendo colmatadas ao longo do tempo, sendo que o atual desenvolvimento das infraestruturas da região parece estar a evoluir. Como se comprova pela inauguração de um novo aeroporto com ligação a várias cidades e o acesso a novas estradas, promovendo assim a visão de crescimento e desenvolvimento futuro do país.

O Senegal pertence ao grupo dos "Países Menos Desenvolvidos", segundo a classificação da ONU (2018). Caracterizando-se por um baixo nível de desenvolvimento humano apresenta também um baixo nível de rendimento, elevadas taxas de analfabetismo adulto e taxas de mortalidade relativamente altas (Direção Geral da Administração Interna, 2010).

Neste contexto, e em termos produtivos, advêm algumas dificuldades relativas às características da própria população, que faz com que o cumprimento de prazos não seja totalmente assegurado e controlado. É então necessária uma atenção especial neste ponto pois o cumprimento de prazos constitui um dos fatores críticos de sucesso da AR (IAPMEI, 2015). Similarmente ao nível cultural, e dado os vários problemas de ordem socioeconómica que os senegaleses enfrentam, as próprias características em termos de personalidade/mentalidade faz com que sejam pessoas mais reativas do que proativas.

São ainda notados desafios no que respeita à comunicação. Embora o francês seja a língua oficial do Senegal, herdada do período colonial, só é falado de forma corrente por uma minoria da população. Na África Ocidental, especialmente em Dakar onde está localizada a unidade produtiva, o *wolof* é a língua nativa, o que torna difícil todo o processo de comunicação entre os colaboradores e os



respetivos órgãos responsáveis. Contudo, existe um contacto de extrema relevância na ACD que agiliza o intercâmbio e as relações comerciais com a empresa portuguesa há longos anos, tornando possível colmatar esse facto.

Por último, segundo o Diretor Geral, um desafio relevante consistiu no esforço financeiro realizado pela AR, pois teve um investimento inicial de 500.000 euros relativamente ao terreno para a construção da unidade produtiva.

São ainda notados desafios no que respeita à comunicação. Embora o francês seja a língua oficial do Senegal, herdada do período colonial, só é falado de forma corrente por uma minoria da população. Na África Ocidental, especialmente em Dakar onde está localizada a unidade produtiva, o *wolof* é a língua nativa, o que torna difícil todo o processo de comunicação entre os colaboradores e os respetivos órgãos responsáveis. Contudo existe um contacto de extrema relevância na ACD que agiliza o intercâmbio e as relações comerciais com a empresa portuguesa há longos anos, tornando possível colmatar essa realidade.

Por último, segundo o Diretor Geral (2018), um desafio relevante consistiu no esforço financeiro realizado pela AR, “pois teve um investimento inicial de 500 000 euros relativamente ao terreno para a construção da unidade produtiva”.

A descrita JV visa uma aposta forte na inovação, desenvolvimento, segurança e qualidade, a par de uma política de sustentabilidade social e ambiental e por princípios de transparência para com os seus *stakeholders*. É um dos seus objetivos estratégicos a promoção da transferência de competências, bem como o impulsionamento para a criação de empregos em diversas áreas, onde as parcerias público-privadas desempenham um papel preponderante no desenvolvimento nacional.

Como observa o Diretor de Produção, com a conclusão do projeto é expectável ampliar, de forma mais consistente, a política de imagem da AR no estrangeiro. Esta parceria tem como intuito promover a expansão de mercado, da marca internacionalmente e aumentar o nível de competitividade face à crescente

concorrência. Uma outra vantagem fixa-se na libertação da sede de potenciais encomendas, principalmente provenientes do continente africano, e de possíveis constrangimentos em termos de produção. Como foi referido anteriormente, ao ritmo atual, a AR não conseguiria cumprir prazos de entrega e manter a eficiência produtiva, dado que a capacidade instalada já se encontra muito próxima do limite.

Ao nível de gestão e mão de obra, a AR ambiciona poder dar resposta e adaptar-se às novas exigências organizacionais, que devido à natureza do processo e às mudanças do ambiente externo poderão surgir. Atualmente, existe o acompanhamento por parte de diferentes responsáveis da empresa portuguesa que se deslocam periodicamente ao Senegal. Segundo o Diretor de Produção, alguns chefes de equipa da AR deslocam-se ao Senegal de modo a acompanhar os novos admitidos, prestar o apoio necessário e gerir todo o processo de perto. Após a abertura da fábrica, o responsável pela produção e quatro chefes de secção serão também deslocados para a mesma, abrangendo parte da mão de obra qualificada e experiente com o *know-how* adquirido na AR. Quanto à mão de obra proveniente do Senegal, uma equipa já se encontra a obter formação na sede da AR desde setembro de 2017, de modo a obter experiência e os conhecimentos necessários.

Com a finalização da unidade produtiva é ainda espectável a criação de duzentos e cinquenta novos postos de trabalho. Em resultado da parceria é ainda previsto o aumento da capacidade produtiva, implementando uma equipa capaz de produzir quarenta viaturas por mês em vez de quinze, como estava previamente definido.

Como foi referido anteriormente pelo sócio-gerente, o Senegal tem uma das maiores plataformas marítimas de todo o continente. O ponto de vista do Diretor Geral converge no mesmo sentido, afirmando que futuramente poderão ser exploradas novas alternativas, como o fornecimento de novos mercados. A título

de exemplo refere-se a Israel que, estando envolvido numa linha direta com o Mediterrâneo, futuramente a ARCD poderá começar a explorar esse mercado. A justificação recai nos custos de transporte marítimos que são relativamente baratos. Segundo o sócio-gerente os barcos entram cheios no Senegal e saem vazios, pois a percentagem de exportação é muito baixa. Se futuramente a ARCD transportar veículos para outros pontos do mundo, o custo será comparativamente baixo.

Trata-se, portanto, de um processo evolutivo e em constante desenvolvimento e expansão. Numa primeira fase, o objetivo é trabalhar com os países francófonos, próximos do Senegal. Posteriormente, a estratégia poderá passar por uma nova expansão de mercado, diversificando para outros países próximos do continente, pois a parceria com a ACD permitirá o acesso à sua rede de contactos e o terreno comprado tem ainda espaço para futura expansão.



## Capítulo 4

### Discussão

No presente capítulo pretende-se relacionar as principais conclusões referentes à revisão de literatura com os objetivos da presente investigação e os resultados observados através do estudo de caso.

Com a análise do caso conclui-se que a principal motivação para a decisão de *offshoring* consistiu na falta de capacidade de resposta da unidade produtiva da AR, derivada do crescente número de encomendas provenientes dos vários mercados em que a empresa opera. A fábrica portuguesa encontra-se perto do limite da sua capacidade produtiva, o que levanta assim diversos problemas, quer para a empresa, quer para os seus clientes.

Paralelamente, o volume de encomendas relativo ao mercado africano tem evoluído constantemente e a AR não consegue ter a capacidade produtiva necessária para satisfazer a procura. Neste panorama, surge então a possibilidade e a necessidade da criação de uma solução a longo prazo, dando origem à criação da nova unidade produtiva no Senegal. Assim, é previsto o aumento da capacidade produtiva para 40 viaturas por mês.

Como foi possível observar com o estudo de caso, face às condições relacionadas com a macro envolvente, principalmente derivadas da recessão económica, a empresa ficou mais exposta ao ambiente competitivo. Deste modo, foi obrigada a repensar a sua estratégia e a optar por alternativas de diversificação internacional, com o objetivo de procurar soluções que lhe permitam diversificar o risco, reduzir custos e obter vantagem competitiva

(Porter, 1996). Uma grande parte da literatura <sup>11</sup>, defende em geral que a vantagem de custos é a primeira razão para as empresas praticarem o *offshoring*. Contrariamente, não considerado como o principal motivo na sua decisão, embora consideravelmente relevante, a AR decide optar pelo *offshoring* da produção devido a vantagens de custos relativamente a dois fatores: custos relativos da mão de obra e dos custos comerciais.

É possível concluir que a empresa tem como clara opção a redução da estrutura de custos, através do acesso a mão de obra mais barata.

Para Blinder (2006), o acesso a mão de obra barata é um dos fatores mais relevantes no que toca à decisão de *offshoring* das empresas. Após a operacionalização da fábrica, a AR irá conseguir praticar um salário médio de 300 euros por cada operário. Este valor representa cerca de quatro vezes menos do que a empresa paga em Portugal, sendo um elemento preponderante para a construção da nova unidade produtiva.

Relativamente a esta questão, uma extensa literatura tem reconhecido a importância não só pelos baixos salários e outros custos operacionais, mas também pela crescente procura por mão de obra altamente qualificada.<sup>12</sup> Lewin *et al.*, (2009) referem mesmo que estamos na era global da corrida pelo talento. No caso da AR, conclui-se que a sua posição se baseia na escolha de mão de obra barata e não do acesso a elevados níveis de qualificação, dado que o Senegal se caracteriza por baixos níveis de escolaridade e pertence ao grupo dos “Países Menos Desenvolvidos” segundo a classificação da (ONU,2018). No mesmo sentido, a AR encontra-se a dar formação a uma equipa de senegaleses, de modo a dotá-los de competências e conhecimentos necessários.

No que diz respeito à redução de custos, a análise do estudo de caso evidencia ainda o fator comercial. Anteriormente, a ACD comprava o produto à AR e

---

<sup>11</sup> Ver Farrell (2005); Levy (2005); Lewin e Peeters (2006); Manning *et al.*, (2011); Lahiri (2016).

<sup>12</sup> Ver Farrell *et al.*, (2006); Bunyaratavej *et al.*, (2007); Pedersen *et al.*, (2013).

posteriormente vendia-o ao cliente final. Com a criação da parceria ARCD, será possível superar uma etapa da comercialização, vendendo diretamente ao consumidor final. Face a esta evolução no processo de comercialização, a AR alcançará um aumento da sua margem pois irá produzir o mesmo produto a um preço mais baixo, beneficiando assim dos preços que a ACD praticava anteriormente. Dada a futura proximidade ao cliente final, advêm ainda outras vantagens de custos como menores custos de transporte e maior rapidez de entrega. Deste modo, será então possível dar resposta às crescentes necessidades ao nível dos serviços primários de emergência em África.

Este facto também se aplica à JV. Uma das principais razões que dão origem a este tipo de parcerias no seio das PME referida pela AICEP e pela Deloitte (2014), está relacionada com a melhoria das suas margens e rentabilidade das operações. Dada a realidade de que no continente africano não existem produtores de ambulâncias e que as questões relacionadas com a saúde e cuidados primários de emergência são uma constante preocupação, é expectável com a criação da ARCD dar resposta às referidas necessidades do continente. Deste modo é ainda esperado um aumento do volume de negócios, a conquista de posição de mercado e fazer crescer a notoriedade da marca.

Assim, com a redução de custos e a venda direta ao consumidor final, a AR aumentará a sua margem, pois irá produzir o mesmo produto a um preço baixo e beneficiar dos preços que a ACD praticava anteriormente.

Tal como referem Lewin e Peeters (2006), para a vasta maioria das empresas, a redução de custos e os ganhos de eficiência esperados constituem as principais motivações para dar início ao processo de *offshoring*. Em linha com a redução de custos, pode-se assumir que a empresa ambiciona a obtenção de ganhos de produtividade, como um dos principais motivos que deram origem ao *offshoring*. Geralmente, acredita-se que este seja um mecanismo que melhora o desempenho

geral das empresas, devido a ganhos de produtividade (Grossman e Rossi-Hansberg, 2008; Michel e Rycx, 2014).

À semelhança dos dados recolhidos pela Deloitte e AICEP (2014), através da construção da nova unidade produtiva, a AR também aponta como uma das razões na sua decisão pelo *offshoring* o melhoramento das margens e uma maior eficiência produtiva. Adicionado ao facto de conseguir produzir um maior número de ambulâncias e ter acesso a uma vasta carteira de clientes, irá gerar assim ganhos de produtividade.

Como referem Amiti e Shang-Jin (2009), se uma empresa optar pela realocação do seu processo produtivo para onde o mesmo possa ser realizado de forma mais barata, conseguirá ainda expandir o seu *output* na fase de produção pois tem vantagem comparativa, dando origem a ganhos de produtividade. Da mesma opinião, Michel e Rycx (2014) afirmam que a maioria da evidência empírica indica que, de facto, existem ganhos de produtividade através de estratégias como o *offshoring*. Conclui-se então que a AR visa, através da ligação dos pontos referidos anteriormente, a maximização dos seus lucros através de ganhos ao nível produtivo e competitivo.

Ainda assim, há que ter em conta que o custo relativo do *offshoring* pode ser subestimado e a empresa pode não conseguir alcançar todos os benefícios esperados. Ao adotar este tipo de estratégia podem surgir custos inesperados. Um estudo realizado pela EY (2015) sobre a atratividade em África, refere que o IDE mais que duplicou de 2013 para 2014, destacando-se o norte do continente. A sua popularidade pode dar então origem a custos que não eram anteriormente previstos, designadamente da mão de obra e das matérias primas.

Tal como argumentam Bunyaratavej *et al.*, (2007), outros custos podem advir de países em desenvolvimento devido a aspetos como diferenças culturais, viagens e potenciais reduções na qualidade do serviço, o poderá trazer consequências ao nível da produtividade.



No entanto, a redução dos custos não é atualmente considerada o único *driver* estratégico na decisão de *offshoring*. Embora seja de elevada importância numa economia global interconectada, não é suficiente para as empresas (Mukherjee *et al.*, 2017). Os resultados sugerem que, embora o fator custo tenha sido preponderante na decisão da AR, não foi o motivo principal. Existiu, em conformidade com Bunyaratavej *et al.*, (2011), um foco crescente noutras variáveis.

Estimulado pela concorrência global e pela dinâmica de negócios atual, um outro impulsionar estratégico para o *offshoring* centra-se na necessidade de exploração de novos mercados (Contractor *et al.*, 2010), bem como, um maior grau de competitividade a nível internacional (Musteen, 2016). Esta tendência acompanha a posição da AR que, atraída por mercados em ascendente desenvolvimento, é obrigada a optar por novas fontes de diferenciação geográfica que lhe permita o crescimento organizacional. Assim, a criação da parceria estratégica surge como uma possibilidade de colmatar essas mesmas necessidades e à procura de uma nova forma de melhoria na capacidade produtiva. Se a gestão das mesmas for apropriada, estas parcerias oferecem um maior grau de flexibilidade estratégica do que se poderia esperar se o fizessem sozinhas (Harrigan, 1986).

No estudo realizado por Kirby e Kaiser (2003), o principal motivo que dá origem à formação de JV é claramente a entrada em novos mercados. Com a entrada no Senegal, um mercado em desenvolvimento e com grande probabilidade de expansão, a empresa tem o intuito de usufruir das vantagens comparativas daí provenientes. A título de exemplo, é considerado o porto de Dakar. Este porto tem a característica peculiar de alimentar toda a África e ainda de ser um dos maiores do continente, importando e exportando para diversos países. Assim, futuramente, a AR ambiciona exportar para mercados próximos através desta facilidade de acesso e ainda usufruir dos baixos custos de

transporte, comparativamente com Portugal. É fundamental que as PME consigam, em particular, explorar as oportunidades resultantes do crescimento das economias emergentes (AICEP, 2013).

Através da parceria, a AR conseguirá obter acesso à vasta carteira de clientes atual pertencente à ACD, usufruindo assim do seu conjunto de relacionamentos profissionais e comerciais, um dos motivos que lhe deram origem. Harrigan (1986) refere-se a este fator como vantagens competitivas de “*first mover*”, no sentido em que permite à empresa o rápido acesso a um maior número de clientes, criando assim posições estratégicas mais eficazes.

Na perspetiva do cliente, a confiança manter-se-á pois a ACD fará estar na base da nova entidade. Assim, a AR terá acesso a uma base de clientes sólida através das relações de longo prazo provenientes da empresa senegalesa, não havendo o risco de perda dos mesmos. Este facto não seria possível caso a empresa portuguesa ingressasse por conta própria no mercado africano. Para além da dificuldade que é conseguir entrar neste tipo de mercado, teria ainda de captar novos clientes, dando origem a dispêndios adicionais, quer monetários, quer a nível de tempo e esforço extras. Assim, a opção de unir esforços para dominar o mercado face à concorrência direta prevaleceu. A cooperação estratégica reflete-se nisso mesmo: na tentativa por parte das organizações de atingirem os seus objetivos através da cooperação com outras entidades, ao invés de competirem com as mesmas (Child *et al.*, 2005).

Numa fase posterior, a rede de contactos sólida da empresa, bem como as suas influências no mercado africano, facilitaram a exploração de novos negócios que poderão surgir noutros países próximos. Assim, as JV podem ser vistas como um processo de descoberta onde as empresas exploram novas possibilidades no exterior e novas formas organizacionais de utilizá-las.

Em termos de benefícios políticos, a literatura também assume uma posição equivalente no que respeita ao *offshoring* e às JV. De acordo com o estudo

realizado pela Deloitte e AICEP (2014), as PME consideram as barreiras criadas à entrada nos países de destino bem como a falta de apoio ou incentivos estatais, aspetos que dificultam o processo de internacionalização via IDE.

Especificamente em relação ao continente africano, as relações entre o governo e as empresas em várias partes do mesmo, nem sempre são tão produtivas quanto deveriam ser (Ernst & Young, 2015). Dadas as circunstâncias, considera-se que estes apoios foram fundamentais para a AR, pois obteve facilidades na compra da fábrica e especificidades relativamente ao contrato da mesma por parte do governo senegalês, o que facilitou todo o processo. Assim, foi possível adquirir uma vasta área de terreno por um montante relativamente baixo comparado com o seu valor real. Para Mudambi (1995), os fatores relacionados com os incentivos e riscos políticos estão na base das decisões de localização *offshore*, tendo vindo a ganhar uma maior importância (ORN, 2009).

Simultaneamente, a literatura relativa às JV corrobora esta linha de pensamento, no sentido em que também os governos de mercados emergentes têm demonstrado esforços adicionais para atrair IDE por intermédio de JV (Wang *et al.*, 2017). As empresas optam por este tipo de estratégias, principalmente em países em desenvolvimento, devido aos incentivos ou aos regulamentos estabelecidos por parte do governo (Beamish, 1988). Um estudo elaborado pela PricewaterhouseCoopers (2017), conclui que a atratividade e a estabilidade do mercado indiano - regularmente descrito como a localização para IDE mais desejada-, deve-se em grande parte às reformas e aos esforços realizados pelo governo, de modo a facilitar a entrada das novas empresas. Deste modo, pode afirmar-se que a AR usufruiu dessas mesmas vantagens por parte do governo Senegalês, sendo um impulsionador para o investimento no país.

De acordo com Lane and Beamish (1990), o desafio central para as empresas ao estabelecerem JV, quer sejam de grande ou pequena dimensão, consiste na identificação de um parceiro adequado. Por sua vez, o parceiro local consegue

oferecer competências que o parceiro estrangeiro não possui no momento inicial do processo (Child *et al.*, 2005).

A opção pelo *offshoring* da produção por parte da AR, dá continuidade às relações comerciais com o parceiro local – a empresa senegalesa –, de modo a obter sinergias daí provenientes e a partilhar conhecimentos. De acordo com Beugré e Acar (2008), uma empresa investe na aliança estratégica com a perspectiva de obter algum ganho em termos de lucro, de acesso a tecnologia ou de entrada em novos mercados e ao mesmo tempo de redução de custos. A empresa portuguesa investiu de modo a obter *outcomes* positivos, como vimos anteriormente, em termos de mão de obra mais barata, carteira de clientes e exploração de novos mercados. Em contrapartida, fornece à ACD todo o *know-how*, através de formações providenciadas à força de trabalho senegalesa. Kirby e Kaiser (2003) concluíram, de forma idêntica, que nas JV formadas entre empresas chinesas e parceiros alemães e britânicos, as empresas europeias detinham certas competências (tecnologia e experiência) enquanto o parceiro local fornecia recursos naturais e mão de obra mais barata.

Com o estudo de caso verificou-se que existe uma relação sólida e duradora entre ambas as empresas, sobretudo valores como a confiança, o compromisso e objetivos comuns, tendo sido um dos pilares que deu origem à construção da unidade produtiva.

Conclui-se também que a parceria permitiu ultrapassar barreiras linguísticas, geográficas e porventura especificidades relativas ao enquadramento legal e contratual do país. Em grande parte, devido ao contacto de referência pertencente à empresa senegalesa, que desde sempre facilitou toda a comunicação e negociação entre as empresas parceiras. Sem a parceria com a ACD seria extremamente difícil, se não impossível, a AR ter entrado no mercado africano, pois esta tem o conhecimento de mercado, contactos e rede de

distribuição necessárias para a realização do *offshoring*, sendo considerado pela OCDE (2009) um critério-chave para as PME.

Contudo, a parceria revelou duas grandes preocupações e constrangimentos iniciais, embora tenham sido mitigados ao longo do processo: os problemas ao nível da comunicação e a qualidade das infraestruturas do país.

Segundo a ORN (2009), um dos fatores que se destaca na decisão das empresas ao optarem pelo *offshoring* são os requisitos ao nível do idioma. Também na Índia, a maior parte da força de trabalho fala razoavelmente o inglês que, sendo uma língua universal, consiste num dos fatores de atratividade do país para este tipo de operações (PricewaterhouseCoopers, 2017). Contudo, como se verificou com o estudo de caso, a maioria da população senegalesa não fala sequer francês fluentemente.

Neste domínio, a AR beneficia de uma particularidade que permite mitigar o atual problema. O contacto de referência que a empresa tem na ACD possibilita superar as barreiras linguísticas, facilita a comunicação entre os gestores das empresas e coordena as questões legais que possam surgir, consistindo assim no elo de ligação que facilitou a entrada no novo mercado. Segundo a Ernst & Young (2015), dada a complexidade do continente africano, as empresas irão alcançar vantagem competitiva integrando diretamente nas equipas comerciais e de negócios pessoas com capacidade de gestão perante os *stakeholders*, consciencializadas das realidades do mercado emergente e desenvolvendo parcerias estáveis.

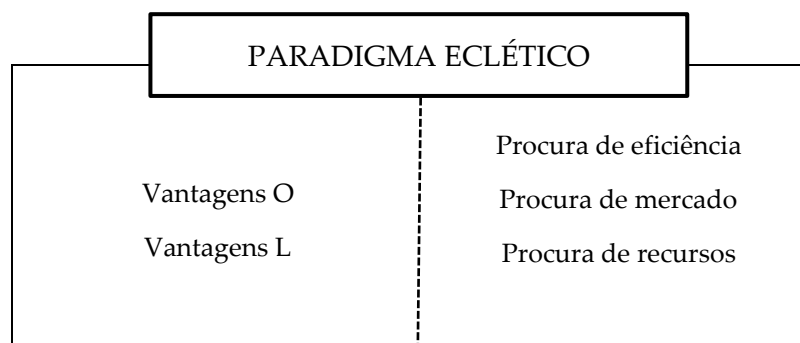
Segundo dados da UNCTAD (2014), devido ao crescente investimento de empresas estrangeiras na Índia, surgiram mudanças estruturais e um maior nível de competitividade, sendo desenvolvidas estruturas eficientes de maneira a dar suporte às necessidades das empresas. O governo do país tem elaborado várias iniciativas relativamente ao desenvolvimento de infraestruturas rurais e urbanas,

que são cruciais não só para a sua evolução holística, mas também para os respetivos investidores (PricewaterhouseCoopers, 2017).

Vários estudos têm sugerido que a qualidade das infraestruturas é de crescente pertinência no que se refere à atratividade do país de destino (Mudambi, 1995; ORN, 2009). Com a análise do caso, conclui-se que um dos grandes desafios para a empresa portuguesa se centra particularmente na falta de infraestruturas. Quando o projeto foi iniciado, vários atrasos deveram-se à falta de eletricidade e problemas com o abastecimento de água. Comparando novamente com a Índia, estes e outros fatores, tais como as infraestruturas de transporte, encontram-se em atraso. A título de exemplo, é intenção do governo indiano proporcionar 100% de eletricidade no país até ao final de 2018, de modo a dar resposta ao crescente IDE realizado (PricewaterhouseCoopers, 2017).

Atualmente, a capital do Senegal, Dakar, encontra-se em plena modernização. Numerosas infraestruturas nasceram nos últimos meses e outras estão quase terminadas, tendo como ambição ser o centro de operações de África. Existe, portanto, um forte consenso em torno do potencial dos mercados emergentes em todo o continente, mas o otimismo é moderado por preocupações com a instabilidade política, a segurança e a qualidade de saúde (Ernst & Young, 2015).

Com o estudo de caso verificou-se que a empresa apenas teve em consideração duas das vantagens integrantes do paradigma eclético e apenas as opções estratégicas de procura de eficiência, de procura de mercado e de procura de recursos, como se encontra representado na Figura 8.



**Figura 8.** Vantagens OLI e estratégias de entrada *à posteriori*

O paradigma eclético procura identificar e explicar os motivos que dão origem ao processo de internacionalização das empresas com base no IDE (Dunning, 2001). O respetivo modelo pressupõe que a combinação das três vantagens OLI em conjunto sejam satisfeitas, o que não foi possível verificar-se na análise do caso. Não obstante o facto de ser uma das teorias mais reconhecidas na literatura (Cantwell *et al.*, 2010), não ficou isenta de críticas, destacando-se essa mesma: ser uma estrutura holística que abrange as três vantagens conjuntamente.

Quanto às vantagens O, foram estudados empiricamente pela AR fatores como o acesso a novos mercados e a possibilidade de economias de escala, e ainda foi ponderada a possibilidade de diversificação do risco. Com o estudo de caso, conclui-se também que contribuíram para estas vantagens a experiência da empresa portuguesa, bem como a intensidade tecnológica que lhe conferem uma melhor posição competitiva no mercado externo. Como refere Dunning (1993), a capacidade de gerar e manter tais vantagens de propriedade fortalece essa mesma posição.

No que diz respeito às vantagens L, refletindo a atratividade de cada país para a realização de IDE (Cantweel e Narula, 2001), a AR procurou construir a unidade produtiva num local rentável, com acesso a um mercado atrativo e com potencial de crescimento. Foram ainda tidas em conta outras vantagens de localização inerentes ao Senegal, como é o caso do acesso a mão de obra mais

barata, a proximidade ao mercado final, bem como o acesso a um dos maiores portos de África com custos de transporte reduzidos. O grau de intervenção do governo é também visto como uma vantagem de localização para a AR, no sentido em a empresa obteve privilégios na aquisição do terreno.

Relativamente às vantagens I, Dunning (2001) reconhece que é necessário explorar o motivo de opção das empresas por gerarem e explorarem as suas vantagens específicas internamente em opção de outras alternativas. Contudo, a AR não ponderou outra alternativa que não a realização da JV devido às especificidades contratuais e às barreiras à entrada do mercado africano. Conclui-se então que a empresa não comparou sistematicamente as várias opções, não corroborando, portanto, a racionalidade que o paradigma eclético assume.

Por outro lado, o paradigma eclético assume que uma empresa tem quatro grandes motivos para investir em IDE (Dunning, 1988; 1993).

Como já foi exposto, a AR investiu no Senegal com o intuito de acesso a novos mercados internacionais e de ampliar a sua base de clientes, constatando-se assim que a empresa opta por estratégias de *market seeking*. Como refere Dunning (2000), esta estratégia tem por objetivo explorar o mercado doméstico do país de destino e eventualmente os países vizinhos, tendo por norma a particularidade de substituir os produtos que anteriormente eram exportados pela empresa investidora.

Quando a empresa tenciona adquirir recursos específicos que não estão disponíveis no mercado doméstico, ou que estão disponíveis a um custo inferior no mercado internacional, como é o caso da mão de obra, está perante uma estratégia de *resource seeking*. A procura no Senegal destes fatores verificou-se no caso da AR, permitindo-lhe reduzir os custos de produção.

As empresas também podem ter motivos de *efficiency seeking*, ao investirem no estrangeiro com o objetivo de melhorar o seu grau de competitividade, através



de uma melhor distribuição e organização das suas atividades globalmente. De acordo com Dunning (2000), o principal objetivo deste tipo de estratégia consiste em racionalizar as atividades de produção, distribuição e *marketing* através de economias de escala e da criação de sinergias entre operações geograficamente dispersas. Deste modo, a produção e distribuição em Portugal e no Senegal será coordenada tendo em conta a capacidade instalada da empresa portuguesa quase no limite da sua utilização. Com a criação da nova unidade produtiva, a distribuição a partir do Senegal será mais apropriada do que a partir de Portugal devido à proximidade ao cliente final. Também a proximidade e a facilidade de acesso aos países vizinhos, bem como os baixos custos de distribuição podem ajudar a captar potenciais clientes. Considera-se então que a AR teve em consideração a procura pelos referidos fatores.

Quanto à estratégia de procura de ativos, conclui-se que a empresa portuguesa não tem a intenção de investir no exterior com o propósito de controlar e ter acesso a ativos intangíveis, como adquirir patentes ou o acesso tecnológico. Os produtos que irão ser fabricados na ARCD terão um nível tecnológico mais baixo comparativamente à unidade produtiva em Portugal.

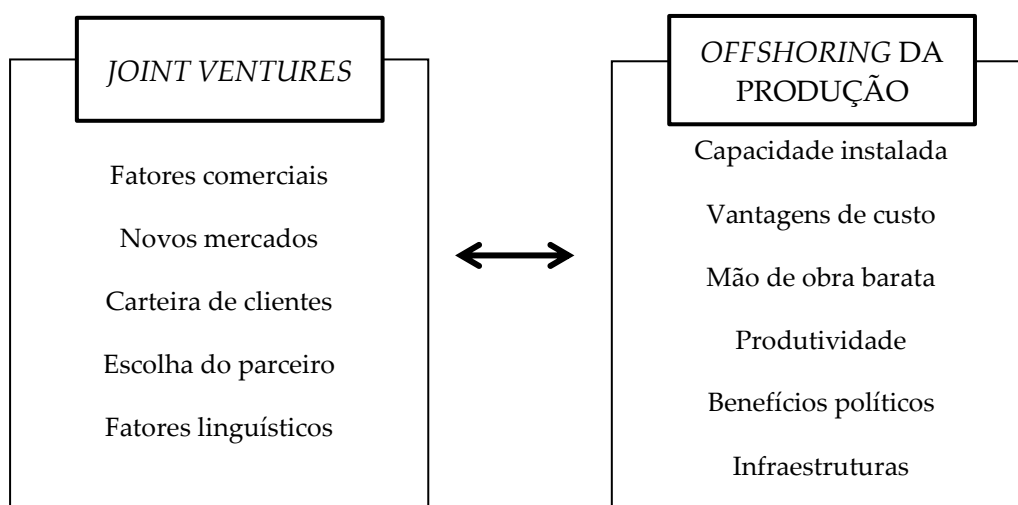


# Capítulo 5

## Conclusões

### 1. Modelo concetual *à posteriori*

Visando uma discussão mais rigorosa e pormenorizada do caso em questão, bem como a criação de uma ligação entre a questão de investigação e a sua prática de estudo num contexto real, entendeu-se que seria necessário proceder à elaboração de um novo modelo concetual, *à posteriori* (Figura 9). Face à análise do presente caso, foram ajustados os fatores que influenciam as empresas a optar pela formação de JV e pelo *offshoring* da produção, relacionando as primeiras com o processo internacional de criação da nova unidade produtiva. De seguida, são analisados e contrapostos com a literatura, os principais motivos inerentes à criação da ARCD e, consequentemente, os fatores que contribuíram para a formação da JV, bem como, a relação entre ambos.



**Figura 9.** Modelo concetual *à posteriori*

## 2. Proposições

O presente trabalho foi realizado no âmbito da temática do *offshoring* da produção e das JV, tendo sido estudado o caso da ARCD entre uma empresa de capital 100% português (AR) com uma empresa senegalesa (ACD).

A sua concretização teve como objetivo principal a análise dos motivos que deram origem à criação da nova unidade produtiva no Senegal através da realização da parceria referida, a fim de se obter resposta à questão de investigação formulada: “De que forma as *joint ventures* influenciam o *offshoring* da produção?”.

Neste contexto, e seguindo a estrutura do modelo concetual *à posteriori* aqui proposto, o presente estudo foi orientado em torno dos temas identificados como fatores-chave provenientes da análise de caso, de modo a avaliar a sua influência no processo do *offshoring* da produção, bem como a necessidade de criação de JV para esse fim. Esta pesquisa permitiu explorar com mais detalhe como os processos de internacionalização estão conectados a esses aspetos, nomeadamente a falta de capacidade produtiva face ao aumento do volume de encomendas, as vantagens de custo relativas à mão de obra e à etapa de comercialização, os ganhos de produtividade e eficiência produtiva, a necessidade de crescimento organizacional como resultado da exploração de novos mercados emergentes, a importância dos incentivos políticos na realização de IDE, o desafio central na escolha do parceiro indicado e, por último, as vantagens OLI e as estratégias que dão origem ao processo de seleção do modo de entrada.

Dado o rápido crescimento da globalização e da concorrência, aliado ao elevado número de encomendas, a AR não consegue satisfazer o aumento da procura, aproximando-se a capacidade produtiva do limite. Assim, é possível afirmar-se que a principal razão que deu origem ao *offshoring* da produção

consiste na falta de capacidade da empresa portuguesa em dar resposta ao crescente volume de encomendas.

P1. Quanto maior a limitação da capacidade instalada no país de origem, maior o *offshoring* da produção.

Devido à complexidade dos mercados emergentes, principalmente o africano, a forma que a AR encontrou para mitigar este problema foi através de uma parceria estratégica com uma empresa senegalesa, já sua cliente há longos anos e com uma relação sólida e de confiança. Assim, conclui-se que através da formação da JV foi possível a entrada no mercado africano com a concretização da nova unidade produtiva. Sem esta parceria estratégica, bem como uma relação comercial com a ACD, possivelmente não teria acontecido.

P1: Quanto mais *offshoring*, mais formação de JV.

P2: Quanto melhores as relações com a empresa parceira, maior a formação de JV e consequentemente, maior o *offshoring* da produção.

Uma vasta literatura, defende que a vantagem de custos é a primeira razão para as empresas praticarem o *offshoring* (Lewin e Peeters, 2006). Também as motivações para esta prática direccionadas para países de “baixo custo” passam frequentemente por considerações salariais e de outras despesas operacionais (Maskell *et al.*, 2007), constituindo uma manifestação organizacional dessa mesma estratégia (Contractor *et al.*, 2010). Afirma-se que a AR teve por base da sua decisão essas mesmas vantagens.

P3. Quanto maiores as vantagens de custo no país de destino, maior o *offshoring* da produção e, consequentemente, maior a formação de JV.

Conclui-se também que a vantagem de custos não representa o principal *driver* que dá origem à criação da nova unidade produtiva. Ainda assim, afirma-se como um forte motivo nesta decisão, fundamentalmente pelo acesso a mão de obra de baixo custo. Simultaneamente, o facto de a ACD ser já cliente da AR, permite superar uma etapa no processo de comercialização e começar a vender

diretamente ao cliente final, o que possibilitará um aumento da margem operacional.

P4. Quanto mais barato o custo de mão de obra do país de destino, maior o *offshoring* da produção.

P5. Quanto mais etapas de comercialização ultrapassadas e maiores os aumentos de margens relativamente ao país de destino, maior a formação de JV.

Pedersen *et al.*, (2013) referem que atualmente as empresas não praticam apenas o *offshoring* convencional. O foco é agora voltado para novos *drivers* estratégicos como é o caso do acesso a pessoal altamente qualificado (Lahiri e Kedia, 2011), inovação tecnológica (Fifarek e Veloso, 2009) e fontes externas de conhecimento (Mukherjee *et al.*, 2017). Também no que diz respeito à formação de JV, a procura pelo conhecimento organizacional, pela transferência tecnológica e pela inovação, assumem uma das principais vantagens na literatura (OCDE, 2009). Contrariamente, conclui-se que a AR não acompanha essa tendência, mas realça a importância de outros fatores. Dada a complexidade do continente africano, os apoios recebidos por parte do governo senegalês na facilidade de compra do terreno foram fundamentais.

P6. Quanto mais benefícios políticos o país de destino oferecer, maiores o *offshoring* da produção e a formação de JV.

Um outro fator respeita à necessidade de exploração de novos mercados (Contractor *et al.*, 2010) devido à dinâmica atual de negócios. Com a realização da parceria, a AR é atraída para um mercado em desenvolvimento e com um elevado potencial de exploração, tendo ainda acesso a um dos maiores portos de África.

P7. Quanto mais propício o acesso a novos mercados no país de destino, maior a formação de JV e, conseqüentemente, maior o *offshoring* da produção.

A AR dá ainda relevância aos ganhos de produtividade esperados com a criação da nova unidade produtiva. Como refere Grossman e Rossi-Hansberg

(2008), acredita-se que o *offshoring* seja um mecanismo que melhore o desempenho geral das empresas, sobretudo devido a ganhos de produtividade.

P8: Quanto maiores os ganhos de produtividade e eficiência, maior o *offshoring* da produção, bem como maior a formação de JV.

Bartlett e Beamish (2018) consideram as JV a forma principal de entrada em mercados internacionais. Como foi referido, esta parceria envolveu constrangimentos iniciais relativamente aos fatores linguísticos e à qualidade das infraestruturas, que foram sendo mitigados ao longo do tempo.

P9: Quanto melhores as qualidades das infraestruturas no país de destino, maior o *offshoring* da produção.

P10: Quanto maiores dificuldades ao nível linguístico no país de destino, menor a formação de JV.

Contudo, representa um *key role* no processo de produção internacional, possibilitando o acesso à rede de contactos da empresa senegalesa bem como à sua vasta carteira de clientes.

P11: Quanto maior acesso à carteira de clientes e à rede de contactos da empresa parceira, maior a formação de JV.

Este estudo revela ainda que a AR não se regeu pelos modelos e teorias clássicas da internacionalização. A fim de serem esclarecidas as condições que devem ser cumpridas antes de uma empresa localizar a produção noutro país, foi apresentado o paradigma eclético de Dunning. Verificou-se que a empresa portuguesa apenas teve em consideração duas das vantagens integrantes do mesmo ("O" e "L") bem como a opção estratégica pela procura de recursos, procura de mercado e procura de eficiência. Apesar de ser possível destacar determinados aspetos onde se associa a ligação ao modelo e à realidade da empresa, a verdade é que o processo da AR segue contornos próprios.

Assim, a AR deverá focar-se no tipo de vantagens que poderá usufruir derivadas da criação da nova unidade produtiva e provenientes da parceria

realizada num novo contexto, tendo em consideração o desenvolvimento económico do país e como estes fatores poderão afetar essas vantagens.

### 3. Limitações

Como principais limitações empíricas, aponta-se o facto de o estudo de caso ser de carácter exploratório. Tratando-se de um caso único, simultaneamente não existem análises nem estudos realizados anteriormente. Deverá ainda ser tido em conta o facto de se basear na realização de entrevistas que, pela sua natureza, podem não ter sido elaboradas as perguntas mais pertinentes, e ainda, informações relevantes podem ter sido ignoradas. Uma amostra mais alargada poderá dar origem a resultados mais abrangentes e fornecer *insights* valiosos sobre os fenómenos estudados, não obstante do facto de que analisar um único tipo de indústria possibilita um melhor nível de controlo sobre os efeitos potenciais da mesma.

Uma outra limitação, relativamente às entrevistas realizadas, centra-se no facto de o Diretor de Produção ter sido substituído recentemente. O atual Diretor, embora possuísse um vasto conhecimento sobre o mercado senegalês, não estava informado sobre todos os detalhes do projeto e condições mais específicas. Foram ainda sentidas dificuldades em obter disponibilidade constante dos entrevistados, sendo os prazos para a realização do TFM limitados. Também o facto de o presente estudo de caso se basear na realização dessas mesmas entrevistas, pela sua natureza, podem não ter sido elaboradas as perguntas mais pertinentes, e ainda, informação relevante pode ter sido ignorada.

No que diz respeito à unidade de amostra, tratando-se de uma PME e de um mercado pertencente ao continente africano - ainda em vias de



desenvolvimento-, não possibilitou o acesso a uma grande diversidade de estudos sobre os temas, face a estas condicionantes.

Relativamente à nova unidade produtiva, é de salientar que o projeto ainda se encontrar em fase de execução, sendo que a fábrica não se encontra operacional de momento.

#### 4. Sugestões para investigação futura

A título de sugestão, aplicar e explorar a ferramenta concetual avançada no presente estudo a investigações futuras sobre os mesmos fenómenos, relativamente a outras PME da mesma indústria, poderia revelar conclusões interessantes. Para além disso, não obstante o facto de que analisar um único tipo de indústria possibilite um melhor nível de controlo sobre os efeitos potenciais da mesma (Ahuja et al., 2008), investigações futuras poderiam ainda aplicar e explorar a ferramenta concetual relativamente a diferentes indústrias.

Dado de que a gestão das JV é complexa e comporta um determinado nível de risco, compromisso e desafios (PricewaterhouseCoopers, 2016), futuramente seria interessante proceder ao estudo sobre o grau de sucesso desta parceria no contexto do *offshoring* da produção. Principalmente numa realidade em que o *backshoring*<sup>13</sup> das atividades é um fenómeno bastante comum (Kinkel, 2014), devido à falta de planeamento estratégico e aos custos inesperados (Anderson et al., 1998).

Como resultado do estudo de caso, foi possível extrair um conjunto de expectativas que a AR espera alcançar com a criação da nova unidade produtiva. Em trabalhos futuros, seria importante concretizar um estudo comparando a

---

<sup>13</sup> Segundo Dachs e Kinkel (2013) corresponde à realocação das atividades de produção do exterior para o país de origem da empresa. Este fenómeno tem ocorrido crescentemente nas atividades de produção, pois as vantagens de custo bem como os ganhos de produtividade acabaram por ser menores que o esperado.

expectativa e a realidade. Como refere Pedersen *et al.*, (2013), enquanto muito é sabido sobre o motivo das empresas praticarem o *offshoring*, pouco se sabe na verdade sobre a gestão dessa atividade.

Visto de um outro prisma, um estudo semelhante poderia ser realizado tendo em conta a perspectiva da empresa de destino, a ACD, e posteriormente comparar com a realidade da AR. Neste sentido, seria possível confrontar diferentes filosofias de gestão e objetivos estratégicos de duas empresas com características distintas (ao nível cultural, político e económico), que acabaram por convergir e dar origem à ARCD. Neste contexto, e dado o crescente desenvolvimento económico do país, poderia também ser um ponto de partida a análise do seu impacto nas vantagens de localização e de propriedade da empresa, medindo também fatores como a variação do volume de negócios, crescimento de mercado, expansão da empresa, entre outros relevantes.

## 5. Implicações práticas

Do ponto de vista prático, o presente estudo poderá ajudar as empresas interessadas em praticar o *offshoring* da produção alertando-as para os possíveis benefícios e obstáculos que poderão enfrentar, principalmente no contexto de mercados emergentes. A importância da realização de JV, bem como a escolha do parceiro indicado, constituem um fator-chave para esse fim.

Com o estudo de caso conclui-se ainda que existem várias medidas a serem melhoradas por parte do governo senegalês. Os órgãos responsáveis deverão ter uma preocupação constante no que concerne às infraestruturas do país, de modo a obter um ambiente propício para investimentos sólidos e negócios sustentáveis, melhorando assim a atratividade do país.

Por último, a ARCD deveria comparar sistematicamente todas as vantagens do paradigma eclético, fazendo assim uma apropriada reflexão racional, tal como é sugerido no modelo.



# Bibliografia

- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. 1992. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1): 1–27.
- AICEP. 2013. Horizonte Internacionalizar: Guia para PME. *Aicep Portugal Global*.
- Amiti, M., & Wei, S. J. 2009. Service Offshoring and Productivity: Evidence from the US. *The World Economy*, 32(2): 203–220.
- Andersen, O. 1997. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37(2): 27–42.
- Anderson, V., Graham, S., & Lawrence, P. 1998. Learning to internationalize. *Journal of Management Development*, 17(7): 492–502.
- Aron, R., & Singh, J. V. 2005. Getting offshoring right. *Harvard Business Review*, 83(12): 135–147.
- Balaji, S., & Ahuja, M. K. 2005. Critical Team-Level Success Factors of Offshore Outsourced Projects: A Knowledge Integration Perspective. *38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 8. Big Island, USA: IEEE.
- Bamford, J. 2018. Board Oversight Of Joint Ventures. *Vanguard Publications*, 9–12.
- Barber, Fidel; Darder, J. 2004. *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Bardhan, Ashok; Jaffee, Dwight M.; Kroll, C. A. 2013. *The Oxford Handbook of Offshoring and Global Employment*. New York: Oxford University Press.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H. 1994. Trustworthiness as a Source of Competitive

- Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(1): 175–190.
- Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. 2010. *Transnational Management: Text, Cases & Readings in Cross-Border Management* (6th ed.). NY: McGraw-Hill Education.
- Bartlett, C. A., & Beamish, P. W. 2018. *Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management* (8th ed.). NY: Cambridge University Press.
- Baxter, P., & Jack, S. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4): 544–559.
- Beamish, P. W. 1988. *Multinational joint ventures in developing countries*. (Routledge, Ed.). London: Routledge.
- Berry, J. 2006. *Offshoring opportunities: strategies and tactics for global competitiveness*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Beugré, C. D., & Acar, W. 2008. Offshoring and cross-border interorganizational relationships: A justice model. *Decision Sciences*, 39(3): 445–468.
- Bevan, A. A., & Estrin, S. 2004. The determinants of foreign direct investment into European transition economies. *Journal of Comparative Economics*, 32(4): 775–787.
- Bierly, P. E., Damanpour, F., & Santoro, M. D. 2009. The Application of External Knowledge: Organizational Conditions for Exploration and Exploitation. *Journal of Management Studies*, 46(3): 481–509.
- Blinder, A. S. 2006. Offshoring: The Next Industrial Revolution? *Foreign Affairs*, 85(2): 113–128.
- Boateng, A., & Glaister, K. W. 2002. Performance of international joint ventures: evidence for West Africa. *International Business Review*, 11(5): 523–541.
- Boddewyn, J. J. 1988. Political Aspects of MNE Theory. *Journal of International Business Studies*, (19): 341–363.

- Bradley, D. G. 1977. Managing against expropriation. *Harvard Business Review*, 55(4): 75–83.
- Bradley, F. 2005. *International marketing strategy* (5th ed.). England: Pearson Educación.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. 1996. Dunning's Eclectic Theory and the Smaller Firm: the Impact of Ownership and Locational Advantages on the Choice of Entry-modes in the Computer Software Industry. *International Business Review*, 5(4): 377–394.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Werner, S. 2008. Resource-Based Advantages in an International Context. *Journal of Management*, 34(2): 189–217.
- Bruner, J. S. 1990. *Acts of meaning*. Cambridge: Harvard University Press.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. 2015. *International Business Strategy : Theory and Practice*. NY: Routledge.
- Bunyaratavej, K., Doh, J., Hahn, E. D., Lewin, A. Y., & Massini, S. 2011. Conceptual Issues in Services Offshoring Research: A Multidisciplinary Review. *Group & Organization Management*, 36(1): 70–102.
- Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh, J. P. 2007. International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management*, 13(1): 7–21.
- Bunyaratavej, K., Hahn, E. D., & Doh, J. P. 2008. Multinational investment and host country development: Location efficiencies for services offshoring. *Journal of World Business*, 43(2): 227–242.
- Cantwell, J., Dunning, J. H., & Lundan, S. M. 2010. An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41(4): 567–586.
- Cantwell, J., & Narula, R. 2001. The Eclectic Paradigm in the Global Economy. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 155–172.
- Child, J., Faulkner, D., & Tallman, S. 2005. *Cooperative Strategy: Managing*

- Alliances, Networks, and Joint Ventures* (2nd ed.). NY: Oxford University Press.
- Comissão Europeia. 2014. *Apoiar a internacionalização das PME*. Bélgica.
- Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. 2016. The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99: 16–30.
- Contractor, F. J., Kumar, V., Kundu, S. K., & Pedersen, T. 2010. Reconceptualizing the Firm in a World of Outsourcing and Offshoring: The Organizational and Geographical Relocation of High-Value Company Functions. *Journal of Management Studies*, 47(8): 1417–1433.
- Corbett, M. F., & MICHAEL. 2004. *The outsourcing revolution: why it makes sense and how to do it right*. New York: Kaplan.
- Creswell, J. W. 2013. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (3rd ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- D Vivek, S., Banwet, D. K., & Shankar, R. 2008. Analysis of interactions among core, transaction and relationship-specific investments: The case of offshoring. *Journal of Operations Management*, 26(2): 180–197.
- Dachs, B., & Kinkel, S. 2013. Backshoring of production activities in European manufacturing – Evidence from a large-scale survey. *European Operations Management Association*, (June): 7–12.
- Dacin, T., Reid, D., & Ring, P. S. 2008. Alliances and Joint Ventures. *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*: 781. NY: Oxford University Press.
- Deloitte, & Chartered Accountants. 2015. *What Is the Future for Offshoring?* Australia.
- Deloitte, & AICEP. 2014. *Estudo sem fronteiras: PMEs levantam voo*. Portugal.
- Denisia, V. 2010. Foreign Direct Investment Theories: An Overview of the Main FDI Theories. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, (3): 53–59.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2000. *Handbook of qualitative research* (2nd ed.).



Thousand Oaks: Sage Publications.

- Doh, J. P. 2005. Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice. *Journal of Management Studies*, 42(3): 695–704.
- Doz, Y. L. 1996. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(1): 55–83.
- Dunning, J. H. 1980. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1): 9–31.
- Dunning, J. H. 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1–31.
- Dunning, J. H. 1993. Internationalizing Porter's Diamond. *Management International Review*, 33(2): 7–15.
- Dunning, J. H. 1995. What's wrong and right with trade theory? *The International Trade Journal*, 9(2): 163–202.
- Dunning, J. H. 1998. Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1): 45–66.
- Dunning, J. H. 2000. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2): 163–190.
- Dunning, J. H. 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 173–190.
- Dunning, J. H. 2004. Institutional reform, foreign direct investment and European transition economies. In Grosse R. (Eds.), *International business and government relations in the 21st century*: 49–78. Cambridge: Cambridge University Press.

- Dunning J.H. 2015. Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. In: Cantwell J. (Eds.), *The Eclectic Paradigm*: 111-142, Palgrave Macmillan, London.
- Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4): 660–679.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. 2008. Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4): 677–690.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. 2007. Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*, 26(2): 148–163.
- Espinosa, J. A., Cummings, J. N., Wilson, J. M., & Pearce, B. M. 2003. Team Boundary Issues Across Multiple Global Firms. *Journal of Management Information Systems*, 19(4): 157–190.
- Ernst & Young. 2015. EY attractiveness survey Africa 2015: *Making choices*. vol. Fifth.
- Farrell, D. 2005. Offshoring: Value Creation through Economic Change. *Journal of Management Studies*, 42(3): 675–683.
- Farrell, D., Laboissière, M. A., & Rosenfeld, J. 2006. Sizing the Emerging Global Labor Market. *Academy of Management Perspectives*, 20(4): 23–34.
- Fifarek, B. J., & Veloso, F. M. 2009. Offshoring and the global geography of innovation. *2009 Annual Conference*, 559-578. Chicago: Industry Studies Association.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. 1989. Control and Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2): 235–254.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. 1991. Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2): 249–263.

- Graf, M., & Mudambi, S. M. 2005. The outsourcing of IT- enabled business processes: A conceptual model of the location decision. *Journal of International Management*, 11(2): 253–268.
- Grant, R. M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis* (7th ed.). UK: John Wiley & Sons, Inc.
- Grant, R. M. 2016. *Contemporary strategy analysis : text and cases* (Ninth). UK: John Wiley & Sons, Inc.
- Grimpe, C., & Kaiser, U. 2010. Balancing Internal and External Knowledge Acquisition: The Gains and Pains from R&D Outsourcing. *Journal of Management Studies*, 47(8): 1483–1509.
- Grossman, G. M., & Rossi-hansberg, E. 2008. Trading risks: a simple theory of offshoring. *American Economic Review*, 98(5): 1978–1997.
- Guisinger, S. 2001. From OLI to OLMA: Incorporating Higher Levels of Environmental and Structural Complexity into the Eclectic Paradigm. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2): 257–272.
- Gulati, R. 1998. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4): 293–317.
- Hamel, G. 1991. Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(1): 83–103.
- Hansen, C., Mena, C., & Skipworth, H. 2016. Exploring political risk in offshoring engagements. *International Journal of Production Research*, 55(7): 2051–2067.
- Harrigan, K. R. 1986. *Managing for joint venture success*. NY: Lexington Books.
- Hätönen, J., & Eriksson, T. 2009. 30+ years of research and practice of outsourcing - Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2): 142–155.
- Hennart, J.-F. 1991. The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical

- Study of Japanese Subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37(4): 483–497.
- Hollensen, S. 2011. *Global marketing: a decision-oriented approach* (5th ed.). England: Financial Times/Prentice Hall.
- IESE. 2010. Spanish Offshoring: Growing Trends in a Globalized World. *4th Survey Report*. Navarra.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. 1997. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, 22(1): 177–202.
- Jahns, C., Hartmann, E., & Bals, L. 2006. Offshoring: Dimensions and diffusion of a new business concept. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12(4): 218–231.
- Keith F. Punch. 2014. *Introduction to Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches* (3rd ed.). Los Angeles: Sage Publications.
- Killing, P. J. 1983. *Strategies for joint venture success*, vol. 22. London: Routledge.
- Kinkel, S. 2014. Future and impact of backshoring—Some conclusions from 15 years of research on German practices. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(1): 63–65.
- Kirby, D. A., & Kaiser, S. 2003. Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 21(3): 229–242.
- Kogut, B. 1988. Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4): 319–332.
- Kogut, B. 1998. International Business: The New Bottom Line. *Foreign Policy*, (110): 152–165.
- Kogut, B., & Singh, H. 1988. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3): 411–432.
- Lahiri, S. 2016. Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda. *International Journal of Management*

*Reviews*, 18(4): 464–497.

- Lahiri, S., & Kedia, B. L. 2011. Co-evolution of institutional and organizational factors in explaining offshore outsourcing. *International Business Review*, 20(3): 252–263.
- Lane, H. W., & Beamish, P. W. 1990. Cross-cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs. *Management International Review*, 30: 87–102.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. 2001. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12): 1139–1161.
- Leonard-Barton, D. 1995. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levy, D. L. 2005. Offshoring in the New Global Political Economy. *Journal of Management Studies*, 42(3): 685–693.
- Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. 2009. Why are companies offshoring innovation the emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6): 901–925.
- Lewin, A. Y., & Peeters, C. 2006. Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning*, 39(3): 221–239.
- Ling, F. Y. Y., Ibbs, C. W., & Cuervo, J. C. 2005. Entry and business strategies used by international architectural, engineering and construction firms in China. *Construction Management and Economics*, 23(5): 509–520.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. 2001. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7): 565–586.
- Luo, Y. 2007. A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2): 129–144.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. 1996. Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures: An Empirical Examination in the Hungarian Context. *Journal of International Business Studies*, 27(5): 877–903.

- Manning, S., Lewin, A. Y., & Schuerch, M. 2011. The Stability of Offshore Outsourcing Relationships. *Management International Review*, 51(3): 381–406.
- Marschan-Piekkari, R., & Welch, C. 2004. Qualitative research methods in international business: The state of the art. *Handbook of qualitative research methods for international business*: 24. USA: Edward Elgar Publishing.
- Maskell, P., Pedersen, T., Petersen, B., & Dick-Nielsen, J. 2007. Learning Paths to Offshore Outsourcing: From Cost Reduction to Knowledge Seeking. *Industry & Innovation*, 14(3): 239–257.
- McCann, P., & Mudambi, R. 2005. Analytical Differences in the Economics of Geography: The Case of the Multinational Firm. *Environment and Planning A*, 37(10): 1857–1876.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W. 2009. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1): 61–80.
- Michel, B., & Rycx, F. 2014. Productivity Gains and Spillovers from Offshoring. *Review of International Economics*, 22(1): 73–85.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mohamed, S. 2003. Performance in International Construction Joint Ventures: Modeling Perspective. *Journal of Construction Engineering and Management*, 129(6): 619–626.
- Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. 2010. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1): 60–77.
- Mudambi, R. 1995. The MNE investment location decision: Some empirical evidence. *Managerial and Decision Economics*, 16(3): 249–257.
- Mudambi, R. 2007. Offshoring: Economic geography and the multinational firm.

- Journal of International Business Studies*, 38(1): 206–207.
- Mudambi, R., & Venzin, M. 2010. The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions. *Journal of Management Studies*, 47(8): 1510–1533.
- Mukherjee, D., Lahiri, S., Ash, S. R., & Gaur, A. S. 2017. Search motives, local embeddedness, and knowledge outcomes in offshoring. *Journal of Business Research*.
- Musteen, M. 2016. Behavioral factors in offshoring decisions: A qualitative analysis. *Journal of Business Research*, 69(9): 3439–3446.
- Musteen, M., & Ahsan, M. 2011. Beyond Cost: The Role of Intellectual Capital in Offshoring and Innovation in Young Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2): 421–434.
- OCDE. 2009. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*.
- OCDE. 2013. *Fostering SMEs Participation in Global Market: Final Report*.
- ORN. 2009. Taking Offshoring to the Next Level. *The Conference Board*.
- Oshri, Ilan; Kotlarsky, Julia; Willcocks, L. P. 2015. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring* (3rd ed.). UK: Palgrave Macmillan.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., & Willcocks, L. 2009. *The handbook of global outsourcing and offshoring*. UK: Palgrave Macmillan.
- Palugod, N., & Palugod, P. 2011. Global Trends in Offshoring and Outsourcing. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(16): 13–20.
- Pisani, N., Caldart, A., & Hopma, J. 2017. SMEs' formation of minority international joint ventures and level of internationalization: The moderating role of a global versus regional focus. *European Management Journal*, 35(3): 414-424.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Strategy for Business*: 389. London: Sage Publications.
- PricewaterhouseCoopers. 2016. *Redefining business success in a changing world CEO Survey*.

- PricewaterhouseCoopers. 2017. *Destination India 2017*.
- Pyndt, J., & Pedersen, T. 2006. *Managing Global Offshoring Strategies : A Case Approach*. Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Raff, H., Ryan, M., & Stähler, F. 2009. The choice of market entry mode: Greenfield investment, M&A and joint venture. *International Review of Economics and Finance*, 18(1): 3–10.
- Ricart, J. E., Agnese, P., Pisani, N., & Adegbesan, T. 2011. *Offshoring in the global economy: management practices and welfare implications*. Spain: Fundación BBVA.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. 2006. SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4): 476–497.
- Sahebi, H., Nickel, S., & Ashayeri, J. 2015. Joint venture formation and partner selection in upstream crude oil section: goal programming application. *International Journal of Production Research*, 53(10): 3047–3061.
- Schmeisser, B. 2013. A Systematic Review of Literature on Offshoring of Value Chain Activities. *Journal of International Management*, 19(4): 390–406.
- Sen, F., & Shiel, M. 2006. From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): Some issues. *Human Systems Management*, 25(2): 145–155.
- Steensma, H. K., & Lyles, M. A. 2000. Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21(8): 831–851.
- Stewart, Milton R; Maughn, R. D. 2011. International joint ventures, a practical approach. *Davis Wright Tremaine*, 6.
- UNCTAD. 2004. *World Investment Report: The Shift Towards Services*. Switzerland.
- UNCTAD. 2005. *World Investment Report: Transnational Corporations and the*



- Internationalization of R&D*. Switzerland.
- UNCTAD. 2009. *UNCTAD training manual on statistics for FDI and the operations of TNCs*. Switzerland.
- UNCTAD. 2014. *World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan*. Switzerland.
- Wang, L., Sheng, S., Wu, S., & Zhou, K. Z. 2017. Government role, governance mechanisms, and foreign partner opportunism in IJVs. *Journal of Business Research*, 76: 98–107.
- Williamson, O. E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Collier Macmillan.
- Yan, A., & Gray, B. 1994. Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States–China Joint Ventures: A Comparative Case Study. *Academy of Management Journal*, 37(6): 1478–1517.
- Yan, A., & Luo, Y. 2015. *International Joint Ventures: Theory and Practice*. NY: Routledge.
- Yin, R. K. 1981. The Case Study Crisis: Some Answerse. *Administrative Science Quarterly*, 26(1): 58–65.
- Yin, R. K. 1994. Discovering the Future of the Case Study. Method in Evaluation Research. *American Journal of Evaluation*, 15(3): 283–290.
- Yin, R. K. 2003. *Case study research : design and methods* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Yin, R. K. 2014. *Case Study Research Design and Methods*. (5th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

## Outra documentação:

IAPMEI. 2015. *Formulário Portugal 2020: Qualificação e Inovação*.

IAPMEI. 2017. *Formulário Portugal 2020: Investigação e Desenvolvimento Tecnológico*.

## Fontes de Internet

Afrique Conception Distribution. 2018. *Catalogue*. <https://acd.sn> (2018/06/04).

Auto Ribeiro. 2018. *Produtos*. <http://www.autoribeiro.com> (2018/06/04).

Direção Geral de Administração Interna. 2010. Senegal – *Enquadramento do país*. <https://www.dgai.mai.gov.pt/?area=404&mid=002&sid=011&ssid=001> (2018/07/01).

Organização das Nações Unidas. 2018. *ONU alerta para risco de países menos desenvolvidos não atingirem objetivos globais*. <https://nacoesunidas.org/onu-alerta-para-risco-de-paises-menos-desenvolvidos-nao-atingirem-objetivos-globais/> (2018/07/01)

# Anexos

## Anexo 1 – Entrevista ao atual Diretor de Produção da ARCD

Portugal, 14 de junho 2018

Esta entrevista é direcionada exclusivamente para a escrita da minha tese sobre *joint ventures* e *offshoring* da produção. Não existem quaisquer tipos de riscos conhecidos associados a este estudo, bem como será garantido o anonimato dos participantes.

**Género:** M ☒ F ☐

**Função atual:** Diretor de Produção da ARCD

**Tipo de registo:** Presencial

### Guia de Entrevista

1. Poderia explicar brevemente em que consiste a ARCD África S.A.?
2. Quais os principais motivos que levaram a AR a iniciar o processo de internacionalização, criando uma nova unidade produtiva no Senegal?
3. Relativamente à parceria concretizada, com base em que critérios foi escolhida a empresa parceira?
4. Com que finalidade a atual parceria foi efetuada?

5. Quais foram os maiores desafios / dificuldades ao longo do processo?
6. E quais as principais vantagens observadas até agora?
7. O que é expectável alcançar com a conclusão do projeto?

Obrigado pelo tempo disponibilizado.

João Pedro Fonseca

## Anexo 2 - Entrevista ao atual Diretor Geral da AR

Portugal, 18 de setembro 2018

Esta entrevista é direcionada exclusivamente para a escrita da minha tese sobre *joint ventures* e *offshoring* da produção. Não existem quaisquer tipos de riscos conhecidos associados a este estudo, bem como será garantido o anonimato dos participantes.

**Género:** M ☒ F ☐

**Função atual:** Diretor Geral da AR

**Tipo de registo:** Presencial

### Guia de Entrevista

1. Quais as principais razões que deram origem à parceria e à deslocação da produção da AR para o Senegal?
2. Quais os fatores em que se basearam para a escolha do país de destino?
3. Com que finalidade foi escolhida a empresa parceira - ACD?
4. Consideraram optar por outro modo alternativo para aceder ao mercado externo?
5. Quais foram os principais motivos para a criação da nova unidade produtiva?
6. Quais foram os maiores desafios / dificuldades ao longo do processo?

7. E quais as principais vantagens esperadas após a conclusão do projeto?
8. De q forma a parceria auxiliou e o que é expectável se conseguir?
9. As vantagens de propriedade podem abarcar ativos tangíveis e intangíveis da empresa, tais como a sua experiência e o acesso a mercados e produtos. Foram tidos em conta esses critérios?
10. Foram tidas em conta vantagens de localização, que refletem a atratividade do país de destino?
11. Por último, foram refletivos os custos de escolha entre IDE ou um modo externo alternativo?

Obrigado pelo tempo disponibilizado.

João Pedro Fonseca

## Anexo 3 - Entrevista ao atual sócio-gerente da AR

Portugal, 18 de setembro 2018

Esta entrevista é direcionada exclusivamente para a escrita da minha tese sobre *joint ventures* e *offshoring* da produção. Não existem quaisquer tipos de riscos conhecidos associados a este estudo, bem como será garantido o anonimato dos participantes.

**Género:** M ☒ F ☐

**Função atual:** Sócio-gerente da AR

**Tipo de registo:** Presencial

### Guia de Entrevista

1. O que originou a criação de uma nova unidade produtiva no Senegal?
2. Quais os motivos que originaram a escolha da empresa parceira e do país de origem?
3. Que tipo de estudos e aspetos foram considerados antes de optar pela parceria?
4. Optar por uma diferente abordagem quanto ao modo de entrada no Senegal consistiu numa opção?
5. O que originou essa opção estratégica? De que modo a parceria com a ACD influenciou a empresa na criação da nova unidade produtiva?

6. Quais foram os maiores desafios / dificuldades ao longo do processo?
7. E quais os objetivos e resultados que é espera obter com a conclusão do projeto?
8. O que é expectável alcançar com a conclusão do projeto?

Obrigado pelo tempo disponibilizado.

João Pedro Fonseca



## Anexo 4 – Formulário de consentimento



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O atual Trabalho Final de Mestrado, intitulado “*Joint ventures e offshoring da produção: O caso da ARCD África, S.A.*”, será apresentado à Universidade Católica Portuguesa no âmbito da obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de Gestão, sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Morais.

A informação infra destina-se a facilitar a sua decisão de participação no presente estudo:

1. A sua participação é voluntária e pode ser revogada a qualquer altura, ou recusar participar, sem posteriores consequências e sem afetar o investigador ou a Universidade Católica Portuguesa.
2. Os principais objetivos deste estudo consistem na identificação das razões que motivam as empresas a realocar a unidade produtiva para um país estrangeiro, através da formação de *joint ventures*, e de que modo essas parcerias tornam possível todo o processo.
3. A recolha de dados incluirá um conjunto de três entrevistas, a análise de duas candidaturas elaboradas pela Auto Ribeiro Lda., ao IAPMEI e a consulta ao *site* institucional da mesma.
4. A utilização dos dados recolhidos serão para uso exclusivo da investigação.
5. Não são conhecidos riscos associados ao estudo nem à sua participação no mesmo.

Declaro que li e aceito participar na presente investigação.

Vila Nova de Gaia, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_

Assinatura do entrevistado: \_\_\_\_\_